

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2006/2007



TII

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A CENTRALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE
AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS**

Orlando Jorge Borges
CAP/TMAEQ



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A CENTRALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO
DE BENS E SERVIÇOS**

CAP/TMAEQ Orlando Jorge Borges

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Lisboa 2007



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A CENTRALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO
DE BENS E SERVIÇOS**

CAP/TMAEQ Orlando Jorge Borges

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Orientador: MAJ/TMMA Vale Lima

Lisboa 2007

Agradecimentos

Neste trabalho, desenvolvido ao longo de cerca de 4 meses, não poderia deixar de recordar e agradecer todos os que me tornaram possível a chegada com êxito à realização do mesmo.

Às pessoas que, duma forma desinteressada, me ajudaram a enriquecer este trabalho com as suas ideias e opiniões e a abrir horizontes e a ordenar concepções, desejo deixar aqui expresso o meu agradecimento.

Aos Exmos. Srs. COR/TABST Fernando Alves, TCOR/ADMIL Farrajota Ralheta, CAP/TABST João Rocha, CAP/TABST Renato Carmo, CAP/TABST Carlos Rosa, CAP/TABST Gonçalves, TEN/TABST Carlos Dias, e não podendo esquecer, ao meu camarada de curso, CAP/TMMA Aires Marques, os meus mais sinceros agradecimentos.

Índice

1. Introdução	1
2. Os Processos de Aquisições de Bens e Serviços	3
2.a.(1) A Legislação Sobre a Aquisição de Bens e Serviços.....	3
2.a.(2) As Novas Modalidades de Aquisição de Bens e Serviços na AP	3
2.b. No Ministério da Defesa Nacional	5
2.b.(1) A Central de Compras do MDN.....	6
2.b.(2) O Sistema Integrado de Gestão	7
2.c. Na Força Aérea Portuguesa.....	7
2.c.(1) O Circuito Documental do PABS nas UEO da FAP	8
2.c.(2) O Circuito Documental do PABS no CLAFA.....	10
2.c.(3) As Principais Deficiências do PABS na FAP.....	14
3. A Implementação das Tecnologias de Informação e Comunicação.....	17
3.a. EDI – Electronic Data Interchange	17
3.b. Workflow e Gestão Documental	17
3.c. A Factura Electrónica	19
3.d. A Implementação das TIC e a Centralização do PABS	21
4. Proposta de Estrutura de Um Órgão Central de Aquisição	22
4.a. Nova Estrutura das UEO e do CLAFA no PABS	25
5. Conclusões.....	27

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama do CLAFA com proposta de Órgão Central de Aquisições.....	23
Figura 2: Proposta de Organigrama para o Órgão Central de Aquisições.....	24

Índice de Anexos

ANEXO A – Tópicos das Entrevistas aos Chefes das Secções de Aquisições das UEO
ANEXO B – Tipos de Procedimentos de Aquisição de Bens e Serviços
ANEXO C – Fluxograma do Processo de Aquisição de Bens e Serviços nas UEO
ANEXO D – Quadro de Recursos Humanos das Secções de Aquisições das UEO
ANEXO E – Quadro de Concursos Realizados pelas Secções de Aquisições das UEO

Resumo

A centralização dos Processos de Aquisição de Bens e Serviços na Força Aérea Portuguesa insere-se no seguimento de políticas emanadas pelos últimos Governos, ao pretenderem uma melhor gestão dos recursos humanos e financeiros. Para atingir tal aspiração, tem vindo a ser promovido e incrementado o uso das novas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Deste modo e sem surpresa, assistimos à criação da Unidade de Missão para a Inovação e o Conhecimento que por sua vez deu origem ao Portal do Cidadão e ao Plano Nacional de Compras Electrónicas. Este último teve o maior relevo e interesse na modernização do modo como se efectuavam as aquisições na Administração Pública. Atingiu tal desiderato ao ter conseguido ser transversal a todos os sectores da Administração Pública.

A par com as alterações acima mencionadas, surgiu o Catálogo Telemático de Aprovisionamento Público, uma aplicação informática que permite a divulgação e recepção de propostas de Contratos Públicos de Aprovisionamento.

Ao nível do Ministério da Defesa Nacional, a implementação e utilização das novas Tecnologias de Informação e Comunicação teve maior expressão no decorrer de 2003, e a partir do momento em que o Ministro, em conjunto com o Ministro das Finanças, decretaram através de Despacho Conjunto a criação da Central de Compras.

Com o disposto no normativo que estabeleceu as bases gerais desta Central, ficaram os Ramos subordinados a concentrarem aqui, os seus processos de aquisições, pretendo-se assim, caminhar para uma maior racionalização e partilha de serviços, bem como a desburocratização destes.

Consequentemente, e no pressuposto de se conseguir almejar os fins acima mencionados, foi dado mais um passo ao ser criado o Sistema Integrado de Gestão. Este vem sendo implementado por Módulos e já engloba as áreas Financeira e Logística, mas pode ser substancialmente melhorado, de modo a permitir a optimização do processo de aquisição de bens e serviços na FAP e obtenção de outros benefícios.

Por outro lado, o desenvolvimento das redes informáticas, passou a usufruir do sistema Electronic Data Interchange, do sistema Workflow e de Gestão Documental, assim como a possibilitar a Factura Digital, evitando e simplificando a burocracia existente e permitindo um melhor aproveitamento dos recursos financeiros.

Na Força Aérea, as redes internas, a elaboração de Portais nas diversas Unidades e Órgãos e a criação de programas informáticos têm vindo a simplificar muitas acções ao nível de gestão de recursos humanos. Consequentemente, tem sido possível reduzir a burocracia e eliminar muitos impressos. Contudo, não estão suficientemente integrados que possibilitem a gestão a nível central.

Abstract

The centralization of the Goods and Services Procurement Process in the Portuguese Air Force follows policies emanated from the last portuguese governments, which aim at a better financial and human resources management. The use of Information and Communication Technologies has recently been promoted in order to reach that goal.

That way and without surprise we witnessed the creation of the Knowledge and Innovation Mission Unit, a government body, which itself initiated the Citizens Gate on the internet and launched the National Plan for Electronic Purchases. This last plan had the most relevance and importance on the modernisation of the procurement processes carried out at the Portuguese Public Administration. This aspiration was achieved due to the plans transversality, because it included all Public Administration sectors.

Side by side with the changes mentioned above, emerged the Public Provisioning Telematic Catalogue, which is computer software which allows the diffusion and reception of proposals for Public Provisioning Contracts.

At the National Defence Ministry the implementation and use of the new Communication and Information Technologies, had a major expression through out the year of 2003 namely from the moment when the Defence Minister, together with the Finance Minister, emitted a Conjoin Dispatch creating the Central Unit for Purchases within the Defence Ministry.

While establishing the general bases to this Central, that dispatch submitted the Armed Forces to concentrate on that Unit their procurement processes, with the goal on improving the rationalisation and allotment of goods and services, and simultaneously to reduce the bureaucracy they held.

Consequently, and with the assumption on aiming the goals above mentioned, one step was carried out with the implementation of the Integrated Management System, this as been done by way of progressively setting up modules which namely comprehend the Financial and Logistic areas. But it can be improved in a way to allow the optimization of the Goods and Services Procurement Process at the Portuguese Air Force, and the obtainment of other improvements.

The development of computerized nets, permitted the use of the Electronic Data Interchange system, of the Workflow and Documental Management systems, as well as it authorized the Digital Invoice, thus avoiding and simplifying the bureaucracy that existed and allowing a better utilization of financial resources.

At the Air Force the intranets, the web pages belonging to the Bases, Units and Organs, and the production of computer software have been facilitating many actions at the human resources level. Consequently, it has been possible to reduce the bureaucracy and to cut off many forms. However, they are not enough integrated in a way to allow a good management at a central level.

Palavras-chave

Abastecimento

Aquisição

Assinatura Electrónica Avançada

Bens e Serviços

Central de Compras do Ministério da Defesa Nacional

Electronic Data Interchange

Factura Electrónica

Força Aérea Portuguesa

Planos Nacional de Compras Electrónicas

Sistema Integrado de Gestão

Workflow

Lista de abreviaturas

A/R	Auto de Recepção
AP	Administração Pública
BA1	Base Aérea n.º 1
BA4	Base Aérea n.º 4
BA5	Base Aérea n.º 5
BA6	Base Aérea n.º 6
BA11	Base Aérea n.º 11
BALUM	Base do Lumiar
cCLAFA	Comandante do Comando Logístico e Administrativo da F. A.
CCMDN	Central de Compras do Ministério da Defesa Nacional
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica do Força Aérea
CLAFA	Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea
COFA	Comando Operacional da Força Aérea
CTA	Campo de Tiro de Alcochete
DA	Direcção de Abastecimento
DE	Direcção de Electrotecnia
DFFA	Direcção de Finanças da Força Aérea
DGMFA	Depósito Geral de Material da Força Aérea
DI	Direcção de Infra-Estruturas
DMA	Direcção de Mecânica e Aeronáutica
E/M	Encomenda de Material
EABST	Esquadra de Abastecimento
EAI	Esquadra de Administração e Intendência
EMB	Esquadra de Manutenção de Base
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
G/F	Guia de Fornecimento
MDN	Ministério da Defesa Nacional
PABS	Processo de Aquisição de Bens e Serviços

RA.....	Repartição de Armamento
RAMFA	Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea
RT	Repartição de Transportes
SAq.....	Secção de Aquisições
SIG.....	Sistema Integrado de Gestão
SIGA.....	Sistema Informação de Gestão de Alimentação
SIGMA	Sistema de Informação e Gestão de Manutenção e Abastecimento
TIC.....	Tecnologias de Informação e Comunicação
UEO	Unidades e/ou Órgãos da Força Aérea

1. Introdução

Os recursos financeiros colocados à disposição da Força Aérea Portuguesa (FAP) provenientes do Orçamento do Estado, via Ministério da Defesa Nacional (MDN), são cada vez mais escassos para fazer face às necessidades deste Ramo das Forças Armadas (FFAA).

Por sua vez, e por atribuição da Direcção de Finanças da FAP (DFFA), as diversas Unidades e Órgãos (UEO) da FAP, recebem, em cada ano, uma fatia desse Orçamento, com base no planeamento que efectuaram no decurso do ano anterior.

Esta porção têm como finalidade possibilitar às UEO enfrentar e resolver as mais diversas situações ao nível de operação, de manutenção e de apoio, fundamentais para o cumprimento da missão que foi atribuída à FAP.

A gestão dos recursos financeiros, postos à disposição das diversas UEO é executada através de um sistema descentralizado, situação que implica o envolvimento de um considerável número de quadros humanos.

Numa época em que os meios colocados ao dispor da Defesa Nacional têm vindo a sofrer reduções sucessivas, é recorrente a intenção de racionalizar os recursos da Administração Pública (AP). Pretende-se obter uma maior rendibilidade e eficácia dos recursos envolvidos, intenção à qual a FAP não pode ser alheia.

A FAP é uma organização integrada na sociedade portuguesa e na comunidade global, estabelecendo com outras organizações as necessárias relações com vista à prossecução das suas actividades.

Assim, o Processo de Aquisição de Bens e Serviços (PABS) é um elemento estrutural do funcionamento da FAP, enquanto sistema de angariação de vários recursos fundamentais para a prossecução da respectiva missão.

Em termos sucintos, o PABS na FAP consiste no conjunto de actos e procedimentos, realizados por vários agentes e órgãos, com vista a disponibilizar, por via de entidades exteriores, as condições, os materiais e as informações necessárias à execução das actividades da FAP.

Como objectivo desta investigação ambicionamos, ao identificar a globalidade do PABS na FAP, apurar quais os ganhos em eficiência e eficácia que a centralização das aquisições de bens e serviços poderá proporcionar.

Nesse sentido, partindo de conhecimentos empíricos, as nossas indagações resultaram na elaboração de uma questão central:

“De que forma a centralização das aquisições de bens e serviços introduzirá melhorias na eficiência e eficácia do PABS?”

Pretendeu-se identificar e evidenciar as principais imperfeições e limitações que caracterizam actualmente o PABS.

Procurou-se, por outro lado, examinar de que forma a centralização do PABS poderá suprimir ou solucionar as pechas de que enferma o actual sistema.

Procedendo a uma breve análise dos principais conceitos actualmente usados no âmbito das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), imputou-se como essencial a avaliação de decisões implementadas em tempos recentes que tiveram como base estas tecnologias, e salientar em que medida as referidas decisões poderão contribuir para a centralização do PABS e apoiar a obtenção de ganhos de eficiência e eficácia no mesmo.

Com estes pressupostos, importa focar as providências necessárias à implementação de um sistema centralizado para o PABS na FAP, apontando os principais contornos e alcance destas medidas.

Em termos de metodologia a nossa investigação procurou aderir ao método científico.

Assim, tendo como base a nossa experiência, a par com algumas deduções de carácter teórico apoiadas numa pesquisa bibliográfica, procurou-se inferir da sensibilidade prática para responder à questão central e às hipóteses dela decorrentes.

Hipótese 0: “As características do actual PABS permitem uma economia de recursos humanos, materiais e financeiros de forma eficiente e eficaz”.

Hipótese 1: “A adopção das TIC possibilita, por si só, a obtenção de ganhos em eficiência e eficácia do PABS na FAP”.

Hipótese 2: “A implementação de um sistema centralizado de aquisição de bens e serviços contribui para a melhoria na eficácia e eficiência do PABS na FAP”

A recolha de informações recaiu com especial incidência nas Secções de Aquisições (SAq) das UEO, bem como nos órgãos centrais de comando da FAP.

Para esse efeito foi elaborado guião com tópicos para as entrevistas¹, tendo estas sido realizadas pelo autor junto de diversos responsáveis que integram o actual sistema de aquisições de bens e serviços.

As informações recolhidas permitiram-nos caracterizar a forma como é processado actualmente o PABS na FAP.

¹ Vide Anexo A

2. Os Processos de Aquisições de Bens e Serviços

2.a. Na Administração Pública

2.a.(1) A Legislação Sobre a Aquisição de Bens e Serviços

A realização de despesas públicas tem como suporte legal o Decreto-Lei n.º 197/99, de 8Jun, que, tendo revogado o Decreto-Lei n.º 55/95, de 29Mar, estabeleceu um novo regime jurídico com o objectivo de simplificar os procedimentos e assegurar a boa gestão dos dinheiros públicos.

Como se refere no preâmbulo deste diploma, procurou-se transpor para a ordem jurídica interna, na parte correspondente, a Directiva n.º 97/52/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13Out.

A publicação deste decreto-lei visou a “simplificação dos diversos procedimentos partindo de uma ponderação entre os benefícios decorrentes da regularidade dos contratos públicos, da observância de determinadas formalidades e os eventuais prejuízos que as mesmas pudessem acarretar (...)”².

Assim, o legislador tentou eliminar “as formalidades consideradas desadequadas, desnecessárias ou demasiado dispendiosas para o fim pretendido”³.

Foram contudo mantidos, neste novo diploma, todos os tipos de procedimentos anteriormente existentes, introduzindo porém, uma nova modalidade, que é designada por “consulta prévia” e que, no ajuste directo, veio dispensar a necessidade de “consulta a vários fornecedores ou locadores, de bens e serviços”⁴.

Com este normativo procurou-se tornar mais célere o processo e, simultaneamente, “assegurar as necessárias transparência e concorrência”, condições “fundamentais a uma boa contratação pública”⁵.

2.a.(2) As Novas Modalidades de Aquisição de Bens e Serviços na AP

Na actuação dos diversos Governos tem-se assistido à preocupação constante e permanente de estimular a utilização das TIC, com vista, nomeadamente, a tornar os processos de aquisição de bens e serviços, mais expeditos e transparentes.

Para atingir tal desiderato, têm vindo a ser disponibilizados, via Internet, os diversos dados ou formulários, bem como os resultados dos concursos da Administração

² Vide Introdução do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8Jun

³ idem

⁴ idem

⁵ idem

Central e Local, garantindo assim, os pressupostos mencionados em cima.

A par destas medidas e com a generalização da facturação electrónica, o processo de pagamento tornou-se também mais expedito.

Com a Resolução do Conselhos de Ministros nº 135/02, de 26Out, foi aprovada a criação da Unidade de Missão para a Inovação e o Conhecimento como “estrutura de apoio ao desenvolvimento da política governamental em matéria de inovação, sociedade da informação e governo electrónico”; competindo-lhe, nomeadamente, actuar no âmbito da “Economia Digital no que respeita ao recurso a transacções digitais”⁶.

Com a referida Unidade foram adoptadas, entre outras medidas, o Portal do Cidadão e o Plano Nacional de Compras Electrónicas.⁷

O Plano Nacional de Compras Electrónicas é um programa de modernização do PABS transversal a toda a AP e que visa melhorar a forma como o Estado compra, pretendendo-se assim realizar poupanças a nível de estruturas, promover a transparência no desenvolvimento do PABS e facilitar o acesso das Pequenas e Médias Empresas à AP; assim como estimular o comércio electrónico na economia portuguesa.⁸

Em 1999, o Governo decidiu criar o Catálogo Telemático de Aprovisionamento Público, que consiste numa aplicação informática de divulgação, recepção de propostas e desenvolvimento de estatísticas, permitindo também a actualização permanente dos Contratos Públicos de Aprovisionamento.⁹

A manutenção do Catálogo Telemático de Aprovisionamento Público cabe à Direcção-Geral do Património e está disponível quer para os organismos da Administração Central e Local, quer para as empresas, enquanto fornecedoras ou opositoras de concursos públicos de aprovisionamento.¹⁰

Independentemente do valor da aquisição, os processos de aquisição são muito simplificados, resumindo-se ao procedimento de ajuste directo realizado ao abrigo de Acordos-Quadros, carecendo apenas das respectivas autorizações internas.¹¹

Para além da celeridade que se obtém com o Catálogo Telemático de Aprovisionamento Público, existem outras vantagens ou benefícios, que importa trazer à colação:

⁶ nº 2 da Resolução do Conselho de Ministros nº 135/02, de 26Out

⁷ Resolução do Conselho de Ministros nº 137/05, de 17Ago

⁸ Vide www.compras.gov.pt/Compras/Menu/Programa/Apresentação

⁹ Vide www.compras.gov.pt/Compras/Menu/Aprovisionamento/Catálogos/CTAP

¹⁰ idem

¹¹ idem

- “- Acesso às condições contratuais, técnicas e económicas relativas a bens e serviços aprovacionados;
- Consultas on-line à base de dados, com a possibilidade de efectuar comparação entre produtos, com actualização permanente da base de dados;
- Importação de dados para processamento e impressão locais;
- Dinamização da concorrência;
- Aumento da eficiência, e como consequência, gerar poupança no Estado, através da desburocratização do sistema e poupança gerada pelos Contratos Públicos de Aprovisionamento.”¹²

No Catálogo Telemático de Aprovisionamento Público estão actualmente incluídas 12 categorias de produtos disponíveis, com a respectiva indicação dos possíveis fornecedores e preços de base previamente estabelecidos, e que são:

- Veículos¹³;
- Computadores, suportes lógicos e redes¹⁴;
- Papel e produtos de higiene¹⁵;
- Comunicações móveis¹⁶;
- Fardamentos¹⁷;
- Copiadoras, duplicadores, impressoras, multifuncionais e telecopiadores¹⁸;
- Combustíveis¹⁹;
- Viagens e alojamentos²⁰;

2.b. No Ministério da Defesa Nacional

Na sequência da política estabelecida no Plano Nacional de Compras Electrónicas, o MDN decidiu, no decurso do ano de 2003, munir os Ramos das FFAA com duas ferramentas consideradas essenciais para uma melhor gestão dos recursos: a Central de Compras do Ministério da Defesa Nacional (CCMDN)²¹ e o Sistema Integrado de Gestão (SIG), os quais passamos a descrever de forma sucinta.

¹² Vide www.compras.gov.pt/Compras/Menu/Programas/Apresentação

¹³ Portaria nº 696/98 de 25Jul

¹⁴ Portaria nº 161/99 de 23Fev

¹⁵ Portaria nº 906/99 de 27Ago

¹⁶ Portaria nº 1352/99 de 30Dez

¹⁷ Portaria nº 1354/99 de 30Dez

¹⁸ Portaria nº 1930/00 de 12Dez

¹⁹ Portaria nº 171/01 de 07Fev

²⁰ Portaria nº 1388/01 de 16Ago

²¹ Despacho Conjunto do Ministro da Defesa Nacional e do Ministro das Finanças nº 1030/03, de 31Out

2.b.(1) A Central de Compras do MDN

No que concerne à CCMDN, foi criada por Despacho Conjunto dos Ministros da Defesa Nacional e das Finanças²², tendo-lhe sido atribuídas, nomeadamente, as seguintes competências e responsabilidades:

- “- Promoção da capacidade negocial do MDN junto do mercado, enquanto entidade adquirente ou locadora de bens e serviços não militares;
- Promoção da fluidez de informação respeitante aos procedimentos aquisitivos;
- Monitorização e acompanhamento das despesas.”²³

No âmbito das suas competências e em conjugação com os Ramos das FFAA, o Estado-Maior Geral das Forças Armadas (EMGFA) e os Órgãos e Serviços Centrais do MDN, a CCMDN identificou zonas de actuação e desenvolveu estratégias de aquisição de diversos bens e serviços dos quais se destacam: serviços de limpeza e jardinagem; papel de fotocópia; equipamentos de informática; combustíveis; comunicações; energia eléctrica; gás; viagens e transporte de materiais.

No entanto, a implementação desta Central não foi totalmente coroada de êxito, dado que vieram a verificar-se problemas com a qualidade de alguns dos serviços proporcionados, face ao aumento de custos que apresentavam relativamente ao mercado tradicional, o que contrariava a génese da sua constituição.

À situação acima referida acresce o facto de se desconhecerem os custos relativos à sua implementação, o que impede de apurar com rigor a rendibilidade da actividade da CCMDN e, até, criar uma imagem positiva junto de quem dela necessitava. Devido a esses factos, o governo decidiu integrá-la na Secretaria-Geral do MDN ficando, desde logo, apazado o mês de Setembro de 2006 para a obtenção de uma resolução profunda relativamente à integração daquele órgão no MDN.

Passada que foi esta data, sem que tenha sido adiantada uma resolução, a CCMDN permanece juridicamente extinta mas, paradoxalmente, continua a exercer as suas funções e a aguardar uma decisão governativa, que, se alvitra, poderá ser englobada numa remodelação de toda a estrutura do MDN e dos Ramos das FFAA.

²² Despacho Conjunto n.º 1030/03, de 31Out, dos Ministros da Defesa Nacional e das Finanças

²³ idem

2.b.(2) O Sistema Integrado de Gestão

A adopção do SIG por parte do MDN derivou quer da necessidade de melhorar a gestão dos recursos à disposição das FFAA, quer da intenção de proceder, a médio prazo, a uma reorganização da Defesa Nacional.

Com este sistema, criado pelo Despacho do Ministro de Estado e da Defesa Nacional²⁴, implementa-se, em toda estrutura da Defesa Nacional, uma política de centralização de aquisição de bens e serviços, com a respectiva integração de todas as funções de suporte, financeiro, logístico e de recursos humanos; com possibilidade de migração para um sistema integrado com a Direcção-Geral do Orçamento.

A implementação do SIG tem sido efectuada por fases, com início nas áreas Financeira e de Pessoal, no que diz respeito aos vencimentos, e na área Logística, relativamente à aquisição e gestão de depósitos, bem como catalogação de artigos.

Numa fase posterior está prevista a implementação das restantes funcionalidades, o que obrigará os Ramos a reverem o papel do sistema de abastecimento.

Sendo um projecto que compreendia todos os Ramos das FFAA, com previsão de implantação módulo a módulo em intervalos de 6 meses, constata-se que aquele prazo tem sido sucessivamente dilatado, fruto, nomeadamente, do estado de desenvolvimento das TIC em cada um dos Ramos. A par desta situação, tem sido recorrente o aparecimento de pequenos, e mesmo grandes, entraves na materialização do objectivo definido para o Sistema²⁵.

Contudo, constitui um bom sinal o facto de, em 1 de Abril de 2006 e pese embora o atraso relativamente ao mapa estabelecido inicialmente, a FAP ter colocado em pleno funcionamento o Módulo Financeiro e Logístico do SIG.

Estes módulos contemplam o Controlo Orçamental e o PABS, ferramentas essenciais na gestão dos recursos que são disponibilizados a este Ramo das FFAA.

2.c. Na Força Aérea Portuguesa

Após ter sido analisada a situação ao nível da AP e do MDN, importa verificar como se procede na FAP.

Assim, de forma a melhorar a gestão dos seus orçamentos, a FAP tem vindo a implementar alterações em todo o seu processo logístico.

²⁴ Despacho N° 109/MEDN/02, de 7Ago

²⁵ MGen Alves de Melo em Conferência no IESM 15FEV2007

A última alteração correspondeu à introdução do SIG e foi realizado com o objectivo de aumentar a eficiência e eficácia do processo e, consequentemente, uma melhor racionalização de meios humanos e materiais.

O processo logístico em questão, que vai desde o planeamento das necessidades, à requisição, aquisição, recepção, distribuição e pagamento, é um processo longo e moroso, agravado por estar assente numa tendência burocratizante, o que poderá apresentar constrangimentos para o cumprimento da missão da FAP.

2.c.(1) O Circuito Documental do PABS nas UEO da FAP

O conceito de “Abastecimento” significa garantir-se do que for necessário, prover ou munir, expressões que lembram trocas entre duas partes, em que uma precisa de um bem ou de um serviço e outra que se encontra em condições de o fornecer ou de o prestar. A razão da sua existência assenta na continuidade ou periodicidade de certas prestações com vista à satisfação de necessidades permanentes de determinadas entidades.

Antes da entrada em funcionamento do SIG, os procedimentos tinham por base o Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea (RAMFA)²⁶, existindo no entanto pequenas variações de interpretação em cada UEO, que originam circuitos menos agilizados e por vezes, um ou outro impresso em excesso.

Contudo, o PABS assenta na definição perfeita de funções das várias subunidades, de que se destacam a Esquadra de Abastecimento (EABST), ou, nalgumas UEO, a Esquadrilha de Abastecimento; a Esquadra de Administração e Intendência (EAI) e a correspondente Secção de Aquisições (SAq).

As funções destas Subunidades estão descritas no Regulamento das Bases Aéreas²⁷, detendo aquelas diversas responsabilidades no ciclo do processo administrativo, podendo-se, de uma forma simplista, resumir este à seguinte sequência:

- 1.º - a SAq faz a aquisição;
- 2.º - a EAI liquida a despesa;
- 3.º - a EABST recebe o bem.

Paralelamente, o RAMFA estabelece as normas de obtenção, recepção, aumento à carga, armazenagem, conservação, inventário, inspecção, distribuição, reparação e abate de todo o material da FAP²⁸.

Neste processo, os Órgãos de Abastecimento das UEO da FAP, têm, entre outras,

²⁶ RFA 415-1 (B)

²⁷ RFA 305-1 (B)

²⁸ RAMFA Parágrafo 101

as seguintes competências:

- a. Propor a aquisição, receber e aumentar à carga os artigos adquiridos pelas verbas de que dispõem.
- b. Receber e aumentar à carga os artigos que lhes foram fornecidos para satisfação das requisições por eles emitidos e os que lhes sejam directamente distribuídos.
- c. Fornecer os artigos necessários às subunidades das UEO da FAP em que estão integrados.²⁹

Aqui, a EABST tem responsabilidades no que diz respeito ao Auto de Recepção (A/R) e aumento à carga, de todos os Bens Permanentes (categoria “P”), adquiridos através do orçamento disponível para a UEO.

Julga-se ter ficado plenamente demonstrada até esta fase do documento, a necessidade das diversas UEO da FAP efectuarem planeamentos, relativamente às necessidades de Bens e Serviços. No entanto, essa necessidade torna-se mais relevante quando se toma conhecimento que o processo de aquisição apenas se inicia quando se verifica uma ruptura de stocks.

Assim, a estrutura processual inicia-se, por norma, a nível de Esquadra, sendo esta, portanto, a subunidade responsável pela emissão de uma Guia de Fornecimento (G/F) que obrigatoriamente submete a despacho ao respectivo Comandante de Grupo.

Após autorização deste, a G/F é entregue na EABST, que verifica a existência ou não do pedido na rede geral de Abastecimento.

Seguidamente, e a existir o artigo, o pedido será executado, ficando a decisão de fornecimento do mesmo à responsabilidade do Gestor do material em causa.

Caso contrário, esta G/F é indeferida, sendo de seguida encaminhada para a SAq, para que esta secção efectue os procedimentos necessários à sua aquisição no mercado local.

Assim, e cumprindo a legislação em vigor, terá que ser efectuada a inserção de dados referentes ao fornecedor e preço estimado de aquisição, o que implica a elaboração de uma Proposta de Aquisição (P/A), que terá de ser submetida a despacho ao Comandante do Grupo de Apoio. A esta P/A, deve sempre juntar-se a G/F que lhe deu origem.

Após a obtenção da necessária autorização, o processo deve ser encaminhado para a EAI, que tem a incumbência de verificar a disponibilidade de verba que permita a aquisição.

²⁹ RAMFA alíneas a), b) e e) do parágrafo 118, respectivamente

Obtido o cabimento, com a consequente cativação no orçamento da Unidade, a EAI envia a G/F e a P/A à SAq, para que esta efectue o processo de aquisição, de acordo com a prioridade que lhe tenha sido atribuída e em função dos valores em causa.³⁰

Uma vez cumpridos os procedimentos legais, e desde que os produtos apresentados pelos diversos fornecedores respeitem os requisitos e prazos estabelecidos no caderno de encargos, a adjudicação recai sobre a proposta que apresenta o valor mais baixo ou a que é economicamente mais vantajosa.

Após esta fase, é elaborada a Encomenda de Material (E/M) e enviada ao fornecedor escolhido.

Por sua vez, o fornecedor entrega o material em causa na EABST, que o recebe, verificando o seu estado e elabora o A/R, enviando uma cópia à SAq, em conjunto com a factura.

A SAq certifica a factura e depois envia-a à EAI, que procede à sua liquidação.

Ao mesmo tempo que envia a cópia do A/R à SAq, a EABST distribui o artigo recebido à Subunidade requisitante, aumentando-o à carga desta no caso de se tratar de material da categoria “P”.

Na E/M constam a descrição do Bem ou Serviço que se pretende adquirir, e todos os elementos do fornecedor, nomeadamente, o nome, a morada, nº de contribuinte, telefone e fax, entre outros.

A SAq utiliza este documento para contactar o fornecedor, ao mesmo tempo que envia o original, em conjunto com o A/R e a Factura, para a EAI, de modo que esta efectue a liquidação da despesa, tirando sempre uma cópia para o seu arquivo.

Com a implementação do SIG, alguns destes documentos estão a ser alterados, nomeadamente na sua designação, e quando este sistema estiver a funcionar em pleno, apenas terá lugar a impressão da Encomenda de Material, cujo novo nome é Pedido de Compra.³¹

Com a implantação total deste sistema o suporte em papel será drasticamente reduzido, passando a adoptar-se procedimentos derivados da capacidade “workflow”.

2.c.(2) O Circuito Documental do PABS no CLAFA

O CLAFA, ou Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea, é o órgão central de administração e direcção logística da FAP que, na dependência directa do Chefe

³⁰ Em Anexo B, apresentam-se os Tipos de Procedimentos (prazos, valores e sequência de procedimentos), para a aquisição de bens e serviços na AP

³¹ No Anexo C é apresentado o esquema do novo PABS nas UEO após introdução do SIG

do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), é o responsável pela administração dos recursos materiais e financeiros da FAP e executa planos e directivas aprovadas pelo CEMFA.

Constituem o CLAFA as Direcções Técnicas e Repartições Técnicas que, no exercício das competências estabelecidas nos regulamentos em vigor e seguindo orientações de directivas emanadas dos órgãos superiores, procedem às aquisições do material respeitando os preceitos legais.³²

Para a generalidade dos artigos a adquirir no mercado nacional, os quantitativos são calculados pelo Sistema de Informação e Gestão da Manutenção e Abastecimento (SIGMA), no que diz respeito ao planeamento e requisições, bem como nos pareceres emitidos pelo Estado-Maior da Força Aérea (EMFA).

A análise efectuada para efeitos do presente estudo debruçou-se mais sobre as aquisições de bens e serviços de uso geral, quanto ao abastecimento de material aeronáutico foram recolhidas informações gerais sobre a estrutura e funcionamento das respectivas Direcções Técnicas e Repartições Técnicas.

Tal deveu-se ao facto de, por um lado, aquele material possuir especificidades próprias que o distinguem dos restantes, e, por outro, porque é material que está, usualmente, perfeitamente identificado, obedece a especificações bem determinadas e só pode ter origem nos fabricantes indicados nas respectivas ordens técnicas (TO).

Presentemente, e dentro da estrutura do CLAFA, a Direcção de Mecânica e Aeronáutica (DMA), Direcção de Electrotecnia (DE) e Repartição de Armamento (RA) estão incumbidas da gestão do material aeronáutico, enquanto a Repartição de Transportes (RT) trata dos assuntos relacionados com aquisição de viaturas.

O abastecimento está sob a alçada da Direcção de Abastecimento (DA).

A função planeamento no CLAFA assenta essencialmente em três bases distintas.

Para o material de Consumo (categoria “C”), as quantidades a adquirir são calculadas com base nos consumos verificados nos anos anteriores, sendo o SIGMA uma ferramenta essencial de cálculo.

Relativamente ao material de Substituição (categoria “S”), o processo é idêntico ao anterior, sendo no entanto de realçar que a transferência da gestão do material aeronáutico e de viaturas, para outras Direcções e Repartições do CLAFA, reduziu significativamente a quantidade deste tipo de material sob alçada da DA.

³² Decreto-lei n.º 197/99, de 8Jun

No tocante ao material da categoria “P” (Bens Permanentes), o cálculo das necessidades assenta em: 1) planeamentos enviados anualmente pelas Unidades; 2) directivas do EMFA; e 3) pedidos da Direcção de Infra-Estruturas (DI), relativos a construção ou beneficiação de edifícios.

Também surgem, pontualmente, necessidades de material da categoria “P”, as quais são apresentadas através de nota ou mensagem, com justificação da pertinência da necessidade, para que seja possível apresentar superiormente a correspondente proposta de aquisição.

Para o material da categoria “P” verifica-se, constantemente, que os pedidos de material chegam aos gestores, afectos às Direcções Técnicas e às Repartições Técnicas, sem a correcta identificação do artigo, o que prejudica todo o processo e atrasa sobremaneira o ciclo do Abastecimento.

À semelhança do ciclo processual que ocorre nas UEO, também no CLAFA o planeamento não é realizado nos moldes mais eficientes, dado serem apresentadas várias necessidades ao longo do ano e, conseqüentemente, existirem vários processos de aquisições para o mesmo tipo de material.

Os gestores de material, com base nas disponibilidades orçamentais, ao receber os planeamentos das UEO da FAP, efectuem a análise aos mesmos, de modo a classificar o material nos moldes definidos na legislação em vigor, com vista ao agrupamento por tipologia de material, para evitar processos conjuntos às várias firmas especializadas.

Após correcta identificação e classificação, os vários planeamentos são transformados em propostas de aquisição.

Salienta-se que, de acordo com as prioridades apresentadas pelas UEO, e mediante as disponibilidades financeiras, as propostas são organizadas e encaminhadas para despacho superior.

Cabe ao Chefe da Repartição seguir o procedimento anterior e levar o processo a despacho do seu Director.

Caso o montante estimado para realizar a aquisição em causa não esteja na sua esfera de competência, o processo é submetido a despacho do Comandante do CLAFA ou do CEMFA. Depois de obtida a necessária autorização de aquisição, o processo prossegue sendo seleccionado o procedimento a efectuar, com base na legislação em vigor.

O procedimento é organizado desta forma, ocorrendo depois a recepção das propostas que são as analisadas pelo gestor, este elabora uma informação e submete-a a

despacho do Chefe de Direcção ou de Repartição. Este, por sua vez, leva a informação a despacho do cCLAFA.

Caso o montante da aquisição ultrapasse a sua competência administrativa, vai o processo a despacho do cCLAFA ou do CEMFA.

Numa breve análise sobre a descrição que até aqui se efectuou, podemos detectar algumas imperfeições e ineficiências.

Com efeito, repare-se que, com o fim de obter despacho, um processo é submetido no mínimo duas vezes à mesma entidade superior. Tal facto comprova a sua morosidade e burocratização.

Apesar de tudo, o processo ainda não está concluído. Nesta fase, o processo é enviado à Direcção de Finanças da Força Aérea (DFFA), entidade esta que verifica o cumprimento dos formalismos legais, efectua a respectiva cabimentação de verba e elabora a E/M.

É óbvio que, se o processo necessitar de contrato escrito e do visto do Tribunal de Contas, a fita de tempo aumenta, pois, em geral, a remessa ao Tribunal de Contas, e o respectivo retorno, ocorrem com um ou dois meses de intervalo.

Seguidamente, a E/M é elaborada e enviada aos gestores de material das Direcções Técnicas e Repartições Técnicas, que por sua vez a envia ao fornecedor e à UEO receptora.

O tempo constitui, portanto, um factor condicionante, sendo essencial em muitos processos.

Como foi mencionado o processo nesta fase passa por várias entidades, nomeadamente cCLAFA e DFFA (e Tribunal de Contas, caso exigível).

A fase seguinte será a entrega do material por parte do respectivo fornecedor, sendo que esta operação não será realizada no CLAFA, mas sim no Órgão receptor indicado, ou seja o Depósito Geral de Material da Força Aérea (DGMFA) ou directamente numa UEO da FAP.

Todos os procedimentos relacionados com a recepção e a armazenagem foram mencionados anteriormente, foi também apresentada a análise a estas funções ao nível das Unidades. Para uma melhor clarificação da situação, pode acrescentar-se que, para os processos organizados pelo CLAFA, as normas de recepção, distribuição e armazenagem são determinadas por esta Entidade, cabendo ao Órgão receptor, o cumprimento das directivas e dos regulamentos existentes sobre estas matérias.

2.c.(3) As Principais Deficiências do PABS na FAP

Como foi verificado, o sistema de aquisição de bens e serviços na FAP é composto por dois tipos de órgãos, que indicamos a seguir:

- no CLAFA, são as Direcções Técnicas: Direcção de Mecânica e Aeronáutica (DMA), Direcção de Electrotecnia (DE), Direcção de Infra-Estruturas (DI), Direcção de Abastecimento (DA); e ainda pelas Repartições Técnicas, a Repartição de Armamento (RA) e a Repartição de Transportes (RT);
- nas UEO, a Secção de Aquisições (SAq), sob o controlo da Esquadra de Abastecimento (EABST), promove as aquisições de bens e serviço; enquanto a liquidação das despesas cabe à Esquadra de Administração e Intendência (EAI).

Independentemente de estarmos na presença de uma Direcção ou de uma UEO, sabe-se que ambas conseguem satisfazer as requisições com que são confrontadas.

Em contraponto com a racionalização conseguida através da simplificação do processo logístico, o actual PABS comporta um considerável número de meios humanos, já que compagina uma gestão não centralizada, na qual a média destes recursos se situa em cinco militares por UEO, perfazendo um total de cinquenta efectivos, incluindo civis, praças, sargentos e oficiais, no conjunto das UEO da FAP que foram contactadas para a realização deste estudo.³³

Verifica-se, também, que as diversas UEO não cumprem o estipulado no normativo relativamente ao planeamento para execução dos recursos financeiros colocados ao seu dispor, situação que dificulta sobremaneira a acção da SAq.

O cumprimento deste normativo possibilitaria que a SAq não tivesse de repetir o mesmo tipo de aquisições ao longo do ano, por vezes separadas por escassos dias, poupando-se assim, recursos humanos e financeiros. Por este facto, considera-se que o planeamento é uma peça fundamental em todo o processo logístico, pelo que deverá ser incrementado e estimulado, de modo a permitir o agrupamento de requisições. Com esta acção, consegue-se aligeirar o processo de fornecimento e, simultaneamente, possibilitar aos fornecedores a entrega mais célere dos vários bens e artigos, e ainda, aumentar as quantidades.

Contudo, a efectivação da execução do Planeamento irá por certo incrementar nas pessoas a ideia da necessidade de stocks em armazém, o que exigirá uma definição clara e

³³ Para este estudo foram contactados os chefes das SAq das seguintes UEO: COFA, BA1, BA4, BA5, BA6, BA11, BALUM, CFMTFA, CTA e DGMFA

precisa quanto aos mesmos, com particular realce para o cuidado a ter com estas situações, porque têm subjacente o perigo da criação de “monos”, de todo indesejáveis.

Porém, todas as UEO têm pequenos armazéns, que não são reconhecidos, isto é, não estão previstos no RAMFA. Referimo-nos, concretamente, ao armazém da EAI, destinado ao material de Expediente e Limpeza; ao armazém da Esquadra de Manutenção de Base (EMB), para armazenamento de bens de consumo destinados à satisfação de pequenas reparações de infra-estruturas; ao armazém de material de mecânica automóvel, para utilização em pequenas reparações de viaturas automóveis; ao armazém da Secção Eléctrica, referente a lâmpadas, balastros e outros materiais eléctricos e; ao armazém da Secção de Subsistências, referente aos bens alimentares.

Destes, o único que está perfeitamente enquadrado no normativo em vigor, por exigência da Direcção de Abastecimento e com a gestão subordinada ao registo de material entrado e saído, é o armazém da Secção de Subsistências da EAI. Aqui, a entrada de todos os géneros é carregada no sistema, através dos artigos discriminados na factura, sendo posteriormente deduzidos através do cálculo efectuado com base no número de militares abonados por refeição, na ementa e na dosagem que esta prevê por pessoa.

Este armazém, há muito que era controlado através de um programa informatizado, denominado Sistema de Informação de Gestão de Alimentação (SIGA), no entanto, este processo de controlo tem sido aperfeiçoado e incrementado, com a sua assimilação pelo SIG.

Do exposto ao longo deste capítulo, constata-se que são enormes as deficiências do actual sistema de aquisição de bens e serviços, pelo que, sem sermos exaustivos na descrição das mesmas, mencionamos apenas as mais evidentes:

- Envolvimento de numerosos recursos humanos e materiais;
- Consumo de enormes quantidades de papel;
- Inexistência de uniformização dos artigos;
- Custos do processo relativamente elevados;
- Demoras na concretização dos processos.

Relativamente às principais funções do abastecimento, foi referido que o planeamento é praticamente inexistente e as aquisições são frequentes, o que envolve documentação variada em papel, impregnando-as de burocracia. Por outro lado, a recepção documental é realizada através de procedimentos manuais e através de métodos ultrapassados e que já deviam ter sido banidos.

No que ao CLAFA diz respeito, ficou cabalmente demonstrado como todo o ciclo de aquisição de bens e serviços está impregnado de burocracia, derivada não só da legislação em vigor, mas também da estrutura existente, o que provoca aquisições demoradas, resultantes de planeamentos deficientes e constantes atrasos na distribuição de material, com todas as consequências que daqui advém.

Em jeito de síntese, podemos afirmar com rigor, que um sistema de Aquisição de Bens e Serviços ideal deverá possuir unidade de comando, flexibilidade, capacidade de resposta e prontidão, para poder apoiar a missão da FAP em qualquer condição.

Ora, perante o que se disse, é possível concluir que o sistema da FAP apenas dispõe de unidade de comando, sendo, em contrapartida demasiado rígido e dotado de uma capacidade de resposta muito lenta e de prontidão reduzida.

Com efeito, com uma legislação apertada, como a que possui, não pode de maneira alguma ser flexível, dada a burocracia em que assenta.

Por outro lado ainda, com uma estrutura baseada nas TIC e com procedimentos simplificados, assentes essencialmente em aquisições estratégicas e compras descentralizadas, poderia haver capacidade de resposta à prontidão requerida.

A dispersão de meios, as variadas formas e métodos de aquisição, que se pode apelidar de “descentralização desordenada”, conduzem a enormes desvantagens com repercussões negativas no funcionamento global da FAP.

3. A Implementação das Tecnologias de Informação e Comunicação

Para além das ferramentas que o Governo colocou à disposição da AP, de que damos conta anteriormente³⁴, importa referir os principais conceitos e métodos associados à implementação das TIC.

Tal permitir-nos-á salientar de que forma estas tecnologias poderão beneficiar e apoiar a centralização do PABS.

3.a. EDI – Electronic Data Interchange

O intercâmbio electrónico de dados, conhecido pelo acrónimo EDI (Electronic Data Interchange) significa troca estruturada de dados através de uma rede electrónica qualquer, sendo definido como o movimento de documentos electrónicos standard de negócio entre, ou dentro, de empresas e organismos. Para cumprir essa função utiliza um formato de dados estruturado e de recolha automática, o que permite que estes sejam transformados sem serem reintroduzidos.

A finalidade do sistema EDI é, primariamente, transferir composições de negócio repetitivas tais como: encomendas, facturas, autorizações de crédito e notificações de envio, podendo as transacções ser efectuadas, sem implicar comunicações em tempo real, tornando-o um potenciador para a comunicação de negócio efectiva e eficiente.

Este sistema apresenta imensos pontos fortes, dos quais realçamos:

- Garantia de troca segura de dados;
- Maior celeridade nas encomendas;
- Melhor controlo de inventário;
- Informação completa e em tempo real sobre encomendas e inventário para tomada de decisão mais apoiada;
- Redução de custos de introdução manual dos dados e menos erros.

Se facilmente se constatarem as suas enormes vantagens e se conclui que a comunicação electrónica deve ser um objectivo a atingir, o mesmo não se pode dizer relativamente ao tipo de solução encontrada e aos custos que lhe estão associados.

3.b. Workflow e Gestão Documental

O “*Workflow*” é definido como a sequência de passos necessários para que se possa atingir a automatização de processos para os negócios, de acordo com um conjunto de

³⁴ Vide Sub-secção 2.a.(1)

regras definidas.

A automatização dos processos empresariais, recorrendo a sistemas de *workflow* e gestão documental, visa uma redução dos custos, do trabalho humano, do tempo do ciclo dos processos, dos fluxos de informação em papel e do número de comunicações via fax e telefone.

Simultaneamente, procura-se melhorar a eficiência e o controlo dos processos, bem como a difusão da informação.

As soluções de *workflow* e gestão documental possibilitam a automatização de processos de negócio transversais à organização, normalizando formas de trabalhar e aumentando a eficiência global. Contribuem para esse aumento diversas características e funcionalidades, das quais destaco:

- A organização dos procedimentos de trabalho em função de tarefas geridas pelo *workflow*;
- A formalização dos circuitos de autorização e aprovação;
- A capacidade de gestão ao nível do processo;
- A digitalização dos suportes físicos dos processos de negócio, introduzindo nos procedimentos da organização formulários electrónicos para a captura de dados que alimentam os processos.

As vantagens que se obtêm com o *workflow* e a gestão documental são:

- Menores tempos de execução dos processos;
- Menores custos associados à obtenção e movimentação de informação ao longo do processo;
- Ganho de produtividade na realização das tarefas;
- Obtenção de indicadores operacionais e de gestão recolhidos ao longo da execução do processo, potenciando o aumento da precisão e das dimensões de análise;
- Segurança de execução do processo com a redução do número de erros operacionais e um melhor rastreio;
- Integração com actividades e procedimentos manuais.

O *workflow* não é mais que um processo organizacional automatizado, no qual os procedimentos são definidos, geridos e controlados através de um *software* apropriado, cuja ordem de acontecimentos é determinada pela definição de acções. Este *software* introduz mecanismos de controlo que asseguram que a tarefa certa é executada na altura certa, pelas pessoas certas e na sequência correcta.

É uma técnica que utiliza em larga escala meios informáticos e de comunicações e que pode ter uma aplicação directa no PABS.

Como principais vantagens da aplicação desta tecnologia, destacam-se as seguintes:

- a organização, programação, supervisão e controlo de processos;
- a ajuda à compreensão e melhoramento dos procedimentos através de análise e simulação de processos;
- a redução, até à eliminação, da utilização de papel;
- permissão da troca de dados e transacções internas e com entidades exteriores independentes através de EDI.

3.c. A Factura Electrónica

A factura é um documento comercial cuja emissão é, em regra, obrigatória para todos os transmissores de bens ou prestadores de serviços, sendo um elemento essencial para apuramento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), na medida em que confere aos adquirentes dos bens ou aos destinatários dos serviços um direito de crédito perante o Estado, que se consubstancia no exercício do direito à dedução do imposto nela incorporado.

Por outro lado, a “factura electrónica” é um documento comercial semelhante ao convencional, mas reduzido a um formato electrónico, isto é, “desmaterializado”. A factura electrónica tem o mesmo valor que a factura em papel, desde que contenha as menções obrigatórias para qualquer factura, e satisfaça, além disso, as condições exigidas na lei para garantir a autenticidade da sua origem e a integridade do seu conteúdo.

A legislação portuguesa contempla duas alternativas para garantir a autenticidade da origem e a integridade do conteúdo de facturas electrónicas, que correspondem na realidade à utilização de dois tipos distintos de facturas electrónicas:

- Documentos electrónicos cuja origem e integridade são garantidos pela aposição de uma “assinatura electrónica avançada”;
- Documentos electrónicos que são trocados num contexto de intercâmbio electrónico de dados, vulgarmente designados pelo acrónimo EDI (*Electronic Data Interchange*).

Aqui chegados, é indispensável saber o que é uma Assinatura Electrónica Avançada.

Nos termos da lei³⁵, uma assinatura electrónica avançada é caracterizada por

³⁵ artº2º, alínea c) do DL nº 290-D/99, de 2Ago, na redacção que lhe foi dada pelo DL nº62/2003, de 3Abr

satisfazer os seguintes requisitos:

- Identifica de forma unívoca o titular como autor do documento;
- A sua aposição no documento depende apenas da vontade do titular;
- É criada com meios que o titular pode manter sob seu controlo exclusivo;
- A sua conexão com o documento permite detectar toda e qualquer alteração superveniente do conteúdo deste.

Na prática, a assinatura electrónica avançada baseia-se num “sistema criptográfico assimétrico composto de um algoritmo ou série de algoritmos, mediante o qual é gerado um par de chaves assimétricas exclusivas e interdependentes, uma das quais privada e outra pública, que permite ao titular usar a chave privada para declarar a autoria do documento electrónico ao qual a assinatura é aposta e concordância com o seu conteúdo e ao destinatário usar a chave pública para verificar se a assinatura foi criada mediante o uso da correspondente chave privada e se o documento foi alterado depois de aposta a assinatura”³⁶

Assim, a assinatura electrónica avançada baseia-se na utilização de um par de “chaves” interdependentes, que têm a natureza de códigos de segurança. Uma das chaves diz-se pública, e a outra chave diz-se privada. A chave pública deve ser conhecida por todos, e identifica o titular/proprietário do par de chaves em questão. A chave privada só é conhecida e manuseada pelo seu proprietário e jamais deve ser comunicada aos seus interlocutores ou parceiros. Note-se que apesar da ligação entre as duas chaves que constituem um mesmo par ser matematicamente bem determinada, é virtualmente impossível calcular a chave privada a partir do conhecimento da chave pública.

Mas, a assinatura electrónica avançada é também uma sequência de dados agregada a um documento ou mensagem electrónica. Resulta da aplicação de um conjunto de algoritmos matemáticos que produzem essa sequência de dados a partir do conteúdo do documento em si, e da chave privada de quem o assina. Garantem por isso tanto a integridade do documento objecto da assinatura como a identidade do seu autor. Os algoritmos utilizados incluem técnicas de encriptação e desencriptação em que a chave privada é usada para encriptação, e a correspondente chave pública é usada para desencriptação. Estes algoritmos garantem ainda a impossibilidade prática de desencriptar informação que foi encriptada com recurso a uma determinada chave privada.

³⁶ Vide www.scee.gov.pt/ECEE/pt/faq

3.d. A Implementação das TIC e a Centralização do PABS

Como podemos verificar, as facilidades proporcionadas pelas comunicações electrónicas, com recurso aos métodos apresentados em cima, permitem concretizar trocas de dados de forma segura, total e célere.

No âmbito da FAP, o desenvolvimento do PABS, quer ao nível do CLAFA, quer ao nível das UEO, concretiza-se numa sequência relativamente longa de etapas, que culminam na recepção do bem ou serviço pela respectiva subunidade.

Cada uma daquelas etapas implica a transmissão dos dados do processo aos órgãos intervenientes no mesmo.

A introdução dos métodos das TIC, indicados nas secções anteriores do presente capítulo, permitirá que as referidas transmissões de dados se realizem com a necessária segurança e com maior celeridade.

Como constatámos, as TIC permitem um melhor controlo dos bens em inventário e, simultaneamente, a informação transmitida põe em evidência as características dos diversos bens e serviços adquiridos ou a adquirir.

O uso da rede informática e a “desmaterialização” dos processos permite a consulta em qualquer ponto de acesso ao sistema informático, desde que, para tal, o interessado tenha autorização.

Estas duas características tornam possível a uniformização dos métodos e procedimentos na aquisição de bens e serviços, favorecendo também a “deslocalização” da intervenção no PABS, isto é, ao órgão ou agente que compete a análise de informação para emissão de despacho não é obrigatório estar no local correspondente à emissão do mesmo.

A “desmaterialização” do PABS e a “deslocalização” da intervenção no mesmo são importantes apoios para a concentração dos processos num único órgão a nível da FAP.

Por outro lado, ao colocar em evidência as características dos diversos bens e serviços, a concentração em sistema informático conduz a uma necessária uniformização dos processos, o que permitirá obviar à multiplicação de procedimentos em função do número de UEO da FAP.

A uniformização dos métodos, a “desmaterialização” e a “deslocalização” constituem, pois, factores que contribuem para facilitar a implementação de um órgão central com competências e responsabilidades específicas no âmbito do PABS.

4. Proposta de Estrutura de Um Órgão Central de Aquisição

A produção legislativa, quer ao nível da União Europeia, quer ao nível dos Estados-Membros, reflectida em muitas Directivas Europeias e legislações nacionais, permite constatar a criação e a implementação de ferramentas que potenciam ganhos assinaláveis de eficiência e eficácia nos processos de aquisição de bens e serviços.

Neste sentido, os diversos governos têm colocado ao dispor da AP ferramentas de gestão dos recursos, tanto humanos como materiais, com o objectivo manifesto de obter uma eficiência e uma eficácia superiores na utilização dos meios.

No caso do MDN, aquela orientação política constituiu fundamento para a criação da CCMDN e a implementação do projecto SIG no seio das FFAA.

Neste capítulo apresentaremos uma proposta de um novo modelo com o fim de eliminar, ou reduzir de forma significativa, os custos que caracterizam actualmente o sistema descentralizado de aquisições.

Esta proposta baseia-se e concretiza uma utilização das TIC, com as potencialidades que estas apresentam e de que demos conta anteriormente.³⁷

É evidente, porém, que se podem aduzir condicionantes às TIC, mas estas deverão ser ultrapassadas, nomeadamente através do incentivo ao seu uso generalizado pelos efectivos da FAP, bem como por parte dos respectivos potenciais fornecedores de bens e serviços.

Quanto ao SIG, dever-se-á evoluir para a fase da eliminação da impressão de documentos, activando a capacidade de “workflow”, para que o PABS siga os trâmites organizacionais estabelecidos até à autorização final de compra.

A partir da autorização, proceder-se-á à elaboração da encomenda de material, pelo que deverá ser necessário o incentivo aos fornecedores para que utilizem e explorem as valências da utilização das TIC.

Ao centralizar a aquisição ao nível do CLAFA, suprimindo as SAq das UEO e libertando as Direcções Técnicas e as Repartições Técnicas da execução dos procedimentos do PABS; prevê-se um aumento da qualidade dos serviços em resultado do facto de serem colocados militares a desempenharem em exclusivo esta função.

Deste modo, a gestão dos recursos humanos sai beneficiada pois permite a utilização imediata de um militar após a sua transferência, sem a necessidade de este se adaptar a um novo método de trabalho.

³⁷ Vide Capítulo 3

Por outro lado, ocorrerá uma diminuição de custos do PABS, uma vez que deixarão de ser praticados actos actualmente multiplicados pelo número de UEO da FAP.

Salientam-se também os benefícios decorrentes de economias de escala devido ao aumento das quantidades colocadas a concurso.

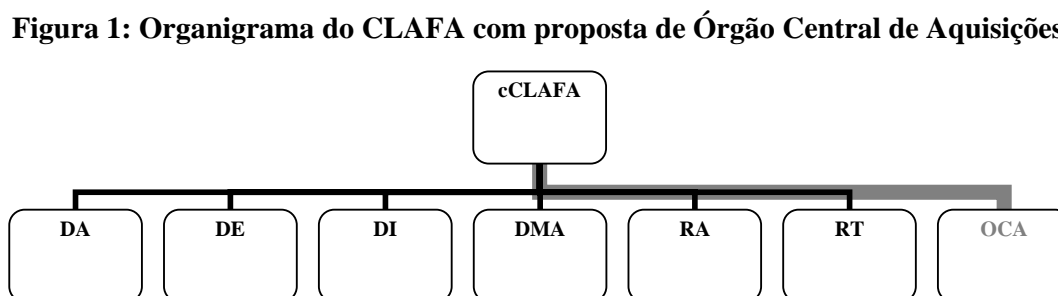
A uniformização dos procedimentos e da gestão documental, conseguida em parte devido ao SIG, é um bom começo para a centralização do PABS na FAP, cuja experiência já acumulada não deve ser esquecida.

Para este método será necessário que, ao nível das UEO, seja incrementado o papel dos Gabinetes de Planeamento, destacando a importância do planeamento anual e da sua execução, adequando o mesmo às necessidades das diversas subunidades das UEO.

O planeamento anual, com indicação das necessidades de cada UEO será recolhido ao nível central, o que permitirá uma gestão de opções de aquisição e de potenciais fornecedores.

Conforme se verifica, no quadro de Recursos Humanos³⁸ e no quadro de Concursos³⁹ realizados pelas UEO no ano de 2006, o número de concursos e procedimentos administrativos iniciados rondará, anualmente, o total de cento e setenta a cento e oitenta, com reprodução do mesmo tipo de bens e serviços em cada UEO.

A criação de um Órgão Central de Aquisições (OCA), na dependência do cCLAFA, munida de técnicos especializados nas áreas de armamento, electricidade e electrónica, sobressalentes de aeronaves, peças para viaturas automóveis, combustíveis, fardamentos e outros bens, corresponderá ao seguinte organigrama:

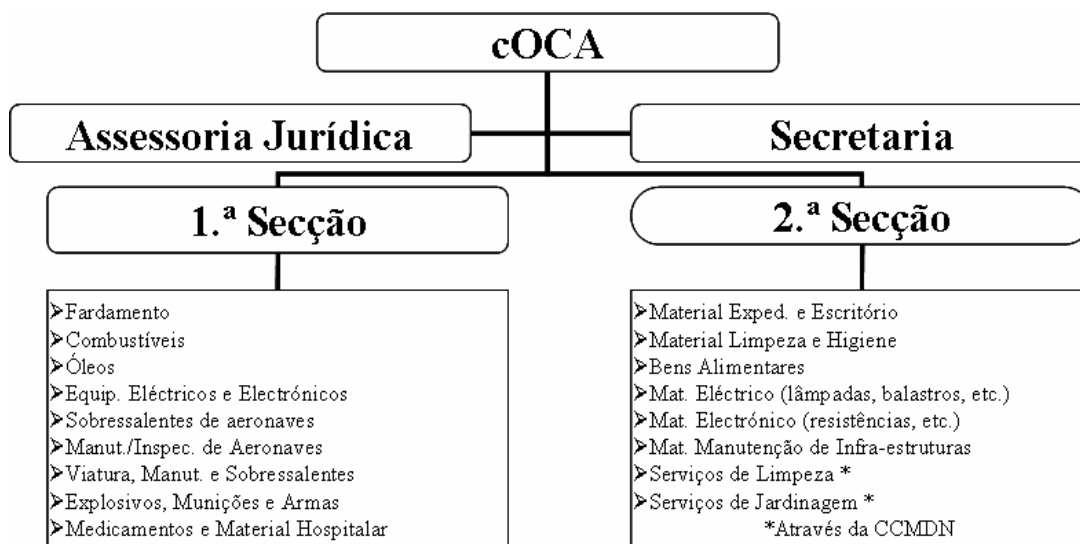


Este OCA incluirá duas grandes áreas, sendo uma de cobertura às Direcções Técnicas e Repartições Técnicas, outra de cobertura às UEO da FAP, deverá, também, incluir uma Assessoria Jurídica, reunindo assim condições para uma melhor gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

O esquema seguinte apresenta o organigrama proposto para este órgão.

³⁸ Vide Anexo D

³⁹ Vide Anexo E

Figura 2: Proposta de Organigrama para o Órgão Central de Aquisição

Simultaneamente, deverá ser incrementada a acção dos Gabinetes de Planeamento das UEO, suprimindo-se as SAq, e transferindo as funções residuais de encomenda de serviços e bens para a EABST.

Este órgão procederá aos contactos com os fornecedores, às consultas à CCMDN, ao Catálogo Telemático de Aprovisionamento Público e à Direcção Geral do Património, de modo a que os planeamentos sejam executados, sem que sejam notados atrasos nos diversos fornecimentos, no apoio às UEO ou na globalidade da operação e manutenção dos meios aéreos.

Como título ilustrativo, estima-se que, com a constituição do OCA, o número de concursos e procedimentos, a realizar anualmente, com vista à aquisição de bens e serviços no âmbito da 2.ª Secção referida na Figura 2, perfaça um total de doze. Este total constitui uma redução muito significativa por comparação com o número de procedimentos desenvolvidos actualmente: cento e setenta a cento e oitenta.

Do que foi exposto quanto a esta proposta de centralização do PABS, podemos apontar as seguintes vantagens:

- Grande redução no tempo de duração do processo, desde a requisição até ao pagamento;
- Redução e até possível eliminação do suporte em papel;
- Aligeiramento e simplificação da estrutura organizativa com a consequente libertação de pessoal, para a execução de outras actividades onde ocorra maior valor acrescentado;
- Uniformização e normalização dos materiais, com a consequente redução de

- preços, devida nomeadamente a economias de escala;
- Controlo de despesas facilitado;
- Melhor perspectiva na elaboração do planeamento global da Unidade,
- Integração de actividades, reduzindo tempos de espera e eliminando tarefas de menor utilidade.

Em contraponto e inevitavelmente, tem também condicionantes, dado que o sistema envolve mudanças profundas na organização. Contudo, julga-se que, com o apoio do Comandante do CLAFA e dos Comandantes das UEO, se poderá criar um clima favorável à mudança.

4.a. Nova Estrutura das UEO e do CLAFA no PABS

Com a criação do OCA na dependência directa do cCLAFA e tendo em vista centralizar todo o PABS na FAP, resultariam benefícios da implementação das seguintes alterações nas UEO:

- Supressão das SAq;
- Activação, em pleno, dos Gabinetes de Planeamento;

Para apoio jurídico, será criada uma Assessoria Jurídica no âmbito do OCA, com funções específicas e exclusivas de colaboração com este órgão.

Quanto às funções, tornar-se-á necessário atribuir a este Órgão a missão da realização da encomenda de material à Secção de Processamento de Dados.

Por outro lado, e no tocante ao CLAFA, as diversas Direcções e Repartições Técnicas deixarão de ser responsáveis pela aquisição e, como tal, pela elaboração do respectivo processo, executando unicamente o Planeamento.

Por sua vez, e ao nível dos recursos humanos, as EABST das UEO verão os seus Quadros Orgânicos serem reforçados com um Sargento e um Praça da especialidade Abastecimento, enquanto o OCA será contemplado com os seguintes quadros: um Tenente-Coronel da especialidade de Abastecimento, dois Capitães da especialidade de Abastecimento ou da especialidade de Administração Aeronáutica, 4 Oficiais Subalternos da especialidade de Material Terrestre, 2 Oficiais Subalternos da especialidade de Material Aéreo, 2 Oficiais Subalternos da especialidade de Armamento e Equipamento, 2 Oficiais Subalternos da especialidade de Material Electrónico e Eléctrico, 2 Oficiais Subalternos da especialidade de Pessoal de Apoio e Administrativo, 4 Sargentos e 2 Praças da especialidade de Apoio e Serviços.

No que diz respeito à Assessoria Jurídica aqui proposta, esta será composta por um

Capitão e um Oficial Subalterno da especialidade Jurista.

Por último, e no que diz respeito às ideologias, será necessária a reformulação dos manuais internos das UEO, bem como dos RFA 415-1(B), RFA 305-1(B) e RFA 303-1 Vol. VI(A)⁴⁰, de modo a adaptá-los ao sistema proposto.

⁴⁰ RFA 303-1 Vol. VI(A) – Organização da Força Aérea Vol. VI – Organização do CLAFA

5. Conclusões

Os cortes orçamentais que têm sido efectuados nos últimos anos, resultantes das restrições impostas pela nossa condição de membro da União Europeia, reflectem-se sobremaneira em todos os sectores da AP e, nomeadamente, na Defesa Nacional, com implicações directas na FAP.

Esta situação obrigou os diversos Governos e os dirigentes máximos das FFAA, a reagir e a conceber mecanismos que suprimam os processos supérfluos e confinem ao máximo os prejuízos daqui resultantes.

Noutro sentido os governantes não podem ser alheios às relevantes capacidades e vantagens decorrentes da utilização das TIC.

É este o caminho que tem sido seguido no sentido modernizar e racionalizar a gestão dos recursos da AP, tendo sempre presente que a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos deve ser a melhor possível.

Dado que não bastam as TIC nas vertentes mais infraestruturais e generalistas, acrescidas de uma racionalização simplista, é, também, necessária a clarificação, a uniformização e a redução de processos redundantes, bem como o estabelecimento de procedimentos simplificados; entendidos estes como os factores que poderão potenciar maiores ganhos.

O presente trabalho analisou a forma como a instituição de um sistema centralizado de aquisição de bens e serviços se traduzirá na obtenção de melhorias quanto à eficácia e eficiência da gestão de recursos materiais, humanos e financeiros da FAP.

Salientou-se que nesta reestruturação a utilização das TIC é fundamental, porque permite dispensar a formalidade da elaboração, condução e execução de concursos, ou consultas, bastando para tal, proceder à aquisição directa de bens e serviços, através do acesso ao Plano Nacional de Compras Electrónicas, ao Catálogo Telemático de Aprovisionamento Público e à CCMDN.

O Governo, através de Despacho Conjunto dos Ministros das Finanças e da Defesa Nacional, criou a CCMDN com o objectivo de fomentar a racionalização e simplificação do PABS nas FFAA; no entanto, não tendo ainda sido atingidos os resultados ambicionados, a referida Central aguarda a reformulação das suas responsabilidades no âmbito de uma reestruturação do MDN.

Por outro lado, porque tem vindo a conviver com recursos humanos e financeiros cada vez mais reduzidos, o MDN decidiu implementar o SIG, assente na utilização das TIC

e com possibilidade de desenvolver soluções estruturais que permitam dar respostas globais, e num só momento, aos Ramos e ao próprio MDN.

A implementação do sistema foi baseada num plano gradual e de projectos piloto, mas o mesmo não tem tido a concretização desejada, quer por força de alguns atavismos burocráticos ainda prevalecentes nos Ramos das FFAA, quer por indecisão ou menor envolvimento dos militares dirigentes.

Pese embora os contratempos referidos, o SIG vai ter uma segunda oportunidade, na qual se prevê que, num futuro próximo, seja possível dispor da capacidade *workflow*.

Refira-se, contudo, que, ao nível da FAP e graças à grande simplificação de procedimentos introduzida pelo SIG, foi possível efectuar alterações estruturais.

Destas alterações destacam-se a transferência da Direcção de Finanças (DFFA), antes integrada no CLAFA, para a dependência directa do CEMFA, bem como a redução, por imposição do Tribunal de Contas⁴¹, para uma única Conta de Gerência da FAP, ao invés das anteriores quinze Contas de Gerência relativas às diversas UEO.

Com toda esta panóplia de meios e sistemas, o presente estudo constatou que a centralização do PABS permite, entre outros factos, a redução do número de concursos, e, consequentemente, a eliminação do peso da burocracia correspondente.

Por outro lado, a adopção das TIC, em simultâneo com a centralização e o aumento de competências do sistema, permitirá a consulta à situação dos recursos financeiros e materiais da respectiva organização, com a apresentação de relatório, actualizado e em tempo real, ao Comandante de uma UEO ou da respectiva EAI, ao cCLAFA ou ao CEMFA.

Este constituirá um elemento essencial, tanto na definição de orientações estratégicas ao nível da FAP e suas UEO, como na introdução de correcções na elaboração e execução dos planeamentos anuais.

A criação do OCA beneficiará, pois, de forma muito significativa, do desenvolvimento de redes electrónicas internas, do funcionamento do SIG e das facilidades de comunicação e transferência de dados por via electrónica.

Em face dos contributos apontados em cima, decorrentes da proposta de criação de um sistema centralizado de aquisições de bens e serviços, elegemos como recomendações as seguintes medidas:

⁴¹ MGen António Moreira, Director de Finanças da FAP, em Conferência no IESM 28FEV2007

1.º Reforço do quadro orgânico do CLAFA com vinte e um militares, das categorias de oficiais, sargentos e praças das diversas especialidades, como o fim de guarnecer um OCA na FAP, directamente dependente do cCLAFA e incluindo uma Assessoria Jurídica dedicada exclusivamente ao PABS;

2.º Supressão das SAq, transferindo funções de encomenda de bens e serviços para a EABST;

3.º Incremento dos Gabinetes de Planeamento enquanto órgão essencial na formulação de base do PABS, elaborando os planos anuais;

4.º Reformulação dos manuais internos das UEO, bem como do RFA 415-1(B), RFA 305-1(B) e RFA 303-1 Vol. VI(A); introduzindo as necessárias adaptações para o sistema proposto.

Considera-se que a estrutura centralizada aqui apresentada corresponde ao objectivo de melhorar a eficiência e eficácia na execução dos Processos de Aquisições de Bens e Serviços no âmbito da FAP.

Bibliografia

KRIER, Jan Aubert (1984). Gestão e Recursos Financeiros. Lisboa: Editorial Presença.

CROLAIS, M. (1985). Gestão Integrada de Stocks. Porto: Res-Editora, Lda.

LAMBERT, J. (1986). Planeamento de Empresa. Porto: Res-Editora, Lda.

GERBIER, Jean (1990). Organização, Métodos e Técnicas Fundamentais. Lisboa: Europa América.

RIGAUD, Louis (1998). Gestão dos Recursos Humanos nas PME. Porto: Res-Editora.

ROCHA, M. L.; CORREIA, M. P.; RODRIGUES, M. F.; ANDRADE, M. A.; CARREIRO, H. J. (2000). As Leis do Comércio Electrónico. Lisboa: Edições Centro Atlântico

CRESPO DE CARVALHO, José M. (2002). Logística. Lisboa: Edições Sílabo

RASCÃO, José (2004). Sistemas de Informação para as Organizações. Lisboa: Edições Sílabo

Páginas da Internet consultadas

www.compras.gov.pt/Compras/Menu/Programa/Apresentação

www.compras.gov.pt/Compras/Menu/Aprovisionamento/Catálogos/CTAP

www.scee.gov.pt/ECEE/pt/faq

www.dre.pt

www.unic.gov.pt

Legislação e despachos

Directiva nº 97/52/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13Out;

Decreto-Lei nº 196/99, de 8Jun;

Decreto-Lei nº 197/99, de 8Jun;

Decreto-Lei n.º 290-D/99, de 2Ago

Decreto-Lei nº 16/05, de 18Jan;

Decreto-Lei n.º 62/03, de 3 Abr;

Resolução do Conselho de Ministros nº 135/02, de 26Out

Resolução do Conselho de Ministros nº 137/05, de 17Ago

Portaria nº 696/98, de 25Jul;

Portaria nº 161/99, de 23Fev;

Portaria nº 906/99, de 27Ago;
Portaria nº 1352/99, de 30Dez;
Portaria nº 1354/99, de 30Dez;
Portaria nº 171/01, de 7Fev;
Portaria nº 1388/01, de 16Ago;
Portaria n.º 1930/00, de 30Dez;
Despacho Nº 109/MEDN/02, de 7Ago
Despacho Conjunto MDN e MF nº 1030/03, de 31Out
Despacho n.º 60/05/A, do CEMFA, de 29 Dez

Publicações Militares

RFA 303-1 Vol. VI (A) Organização da Força Aérea Vol VI – Organização do CLAFA, Alfragide
RFA 305-1(B). Regulamento das Bases Aéreas, Alfragide
RFA 415-1(B) Regulamento de Abastecimento de Material da Força Aérea, Alfragide

Trabalhos de Pesquisa realizados no IAEFA (CGGA's)

FERREIRA, Luís P. C., CAP/IC (1984); Fornecimentos e Empreitadas na Força Aérea. Sintra
GOUVEIA, José C. S., CAP/TABST (1992); Vantagens e Desvantagens da Centralização das Aquisições nas UB's. Sintra
LEITÃO, Aires L. P., CAP/IC (1993), As Aquisições pelas Unidades. Vantagens e Inconvenientes na Uniformização das Aquisições pelas Unidades Base. Sintra
BORGES, Joaquim M., CAP/TABST (1996); Sistema de Aquisições na Força Aérea. Sintra

Entrevistas/Contactos

Tópico de Entrevista: A Central de Compras do Ministério da Defesa Nacional no MDN, com TCOR/ADMIL Farrajota Ralheta na Central de Compras do MDN, Belém, 11DEZ2006.

Tópico de Entrevista: O SIG e a sua implementação no circuito de Abastecimento, com COR/TABST Fernando Alves na Direcção de Abastecimento, Alfragide, 09JAN2007.

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições no CLAFA. A implementação do SIG e a sua acção nas Aquisições das Unidades e do CLAFA, com CAP/TABST Renato Carmo na Direcção de Abastecimento, Alfragide, 17JAN2007.

Tópico de Entrevista: O SIGA – Sistema de Informação de Gestão de Alimentação . A integração do SIGA no SIG, com TEN/TABST Carlos Dias na Direcção de Abastecimento, Alfragide, 23JAN2007.

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições na BA5, com CAP/TABST João Rocha na Secção de Aquisições da Base Aérea N.º 5, Monte Real, 29JAN2007.

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições no CFMTFA, com CAP/TABST José Gonçalves na Secção de Aquisições do Centro de Formação Militar e Técnico da FA, Ota, 02FEV2007

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições no COFA, com o Chefe da Secção de Aquisições do COFA, realizada via e-mail

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições na BA1, com o Chefe da Secção de Aquisições da Base Aérea n.º 1, realizada via e-mail

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições na BA4, com o Chefe da Secção de Aquisições da Base Aérea n.º 4, realizada via e-mail

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições na BA6, com o Chefe da Secção de Aquisições da Base Aérea n.º 6, realizada via e-mail

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições na BA11, com o Chefe da Secção de Aquisições da Base Aérea n.º 11, realizada via e-mail

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições na BALUM, com o Chefe da Secção de Aquisições da Base do Lumiar, realizada via e-mail

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições no CTA, com o Chefe da Secção de Aquisições do Campo de Tiro de Alcochete, realizada via e-mail

Tópico de Entrevista: O Sistema de Aquisições no DGMFA, com o Chefe da Secção de Aquisições do Depósito Geral de Material da Força Aérea, realizada via e-mail

Tópico de Conferência: O Sistema Integrado de Gestão, proferida no IESM pelo MGen Alves de Melo em 15/Fev/2007

Tópico de Conferência: A Direcção de Finanças da Força Aérea, proferida no IESM pelo MGen António Moreira em 28/Fev/2007

ANEXO A – Tópicos das Entrevistas aos Chefes das Secções de Aquisições das UEO

1. Quantas requisição foram processadas pela Secção de Aquisições em 2006?
2. Das requisições processadas, quantas não foram realizadas em 2006?
3. Quantos concursos foram realizados em 2006, e com que frequência.
4. Que tipos de bens e serviços foram objecto de concurso em 2006?
5. Foi alguma vez consultada a Central de Compras do MDN para efeitos de fornecimento de bens e serviços? Em que tipos de bens e serviços?
6. Quais as alterações introduzidas pela implementação do SIG?
7. Considera a implementação do SIG e a utilização das TIC favorável a uma centralização do PABS?

ANEXO B – Tipos de Procedimentos de Aquisição de Bens e Serviços**AJUSTE DIRECTO – VALOR = < 4.987,98 Euros**

<i>Sequência</i>	<i>Elaboração ou realização de procedimento</i>	<i>Disposição Legal</i>
1	<i>Proposta para escolha do procedimento (1)</i>	<i>Nº 1, Artigo 79º.</i>
2	<i>Pedido de proposta/Recepção de proposta (por qualquer meio)</i>	<i>Artº 44º</i>
3	<i>Eventualmente – Negociação da proposta (2)</i>	<i>Artigos 162º</i>
4	<i>Eventualmente, pedido de parecer (se material informático);</i>	<i>DL 196/99, de 8/6</i>
5	<i>Projecto de decisão final/Proposta de adjudicação</i>	<i>Artº 163º</i>
6	<i>Cabimento orçamental</i>	<i>Nº 2, artº 18, Lei nº 6/91, 20/02; artº9º, Resolução do T.C. nº 7/98 de 27/05</i>
7	<i>Despacho de adjudicação e autorização para a realização da despesa</i>	<i>Artº 54º ; Artºs 17º e 18º</i>

(1) O diploma também estabelece que, para despesas superiores a 5.000,00 € e até determinados montantes também se pode recorrer ao “Ajuste directo”, mas recomenda que, para despesas iguais ou inferiores a 5.000,00, se deve “preferencialmente e desde que o valor o justifique, adoptar-se o procedimento com consulta prévia....”

(2) Artº 162º - Negociações (Ajuste Directo)

1 - Quando as circunstâncias e o valor da aquisição o justifiquem, os serviços devem negociar as propostas apresentadas pelos concorrentes, não podendo resultar das negociações condições globalmente menos favoráveis para a entidade adjudicante do que as inicialmente apresentadas.

2 – As negociações não estão sujeitas a qualquer formalidade, devendo fazer-se menção do resultado das mesmas, quando existam, no projecto de decisão final a submeter à entidade competente para autorizar a despesa

PROCEDIMENTO COM CONSULTA PRÉVIA
Regra Geral de > 4.987,98 euros ; < 49.795,84 euros

Sequência	Elaboração ou realização de procedimento	Despesa a efectuar (Limites – em euros)				Disposição Legal
		> 4.987,98 < 12.469,950	> 4.987,98 < 24.939,89	> 12.469,95 < 24.939,89	> 24.939,89 < 49.795,84	
1	Proposta para: - Escolha do procedimento - Designação da Comissão	(1)	v	v	v v	Nº 1, artº 79º Nº 1, artº 155º Nºs 1 e 2, artº 136º
2	Convite (por qualquer meio escrito e a enviar simultaneamente) - Número de entidades - Prazo (2)	(1)	> 2 conv. > 5 dias	> 3 conv. > 5 dias	> 5 conv. > 5 dias	Artº 151º; Nº 1, artº 81º Nº 1, artº 152º
3	Entrega das propostas (por qualquer meio escrito) Declaração “Anexo I”	(1)	v (3)	v v	v v	Artigos 152º Nº 1, artº 153º Artº 33º, Nº 1, artº 156º
4	Análise das propostas - Pelos serviços - Pela Comissão	(1)	v	v	(4)	Nº 2, artº 153º Nº 2, artº 156º
5	Eventualmente, pedido de parecer (se material informático)	(1)	v	v	v	DL 196/99, de 8/6
6	Projecto de decisão final/Proposta de adjudicação	(1)	v	v		Nº 2, artº 153º
7	Negociação (simultânea) - Acta				(4) (5)	Artº 157º Artºs 143º a 145º
8	Relatório (apreciação das propostas)				v	Artº 158º
9	Audiência prévia.	(1)	Dispensada	Dispensada	v (6) (7)	Artigos 59º . a 68º
10	Relatório final				v	Nº 1, artº 160º
11	Proposta adjudicação				v	Nº 2, artº 160º
12	Cabimento orçamental					Nº 2, artº 18º, Lei nº 6/91,

		(1) v v v	20/02: artº 9º, Res. T.C. nº 7/98 de 27/05
13	<i>Despacho de adjudicação e autorização p/ realização da despesa.</i>	(1) v v v	Artº 54º NºArtº 17º e 18º
14	<i>Notificação adjud. (3 dias subsq.) - Outros concorrentes - Adjudicatário (pedido de docs.)</i>	(7) (7) v (5) (7)	Nº 2, artº 160º Nº 2, artº 169º

- (1) O nº 4 do artº 81º refere que “preferencialmente e desde que o valor o justifique, deve adoptar-se o procedimento com consulta prévia a, pelo menos dois locadores ou fornecedores..” Assim, mesmo para despesas < 5.000,00 €, se a decisão da escolha do procedimento for no sentido da realização de consultas, terão que se aplicar as formalidades do “Procedimento com consulta prévia”.
- (2) Em casos devidamente justificados, pode ser fixado um prazo inferior (nº 3, artº 152º)
- (3) A entrega da declaração já é obrigatória quando o valor da proposta for igual a 12.500.00 € (nº 3, artº 152º).
- (4) A apreciação das propostas e a consequente elaboração do relatório ficam condicionadas à existência de 3 ou mais propostas admitidas; caso contrário, a comissão terá que negociar as propostas com os concorrentes.
- (5) Das deliberações das comissões e do acto de adjudicação, cabe recurso hierárquico (nºs 2 e 3, artº 180º e artºs. 187º e 189º).
- (6) Dispensada se admitidas todas as propostas e o critério de adjudicação for o de mais baixo preço (alíneas a) e b), nº 4, artº 159º).
- (7) Para pagamentos de valor < 5.000,00 € deve exigir-se, ainda a declaração de Seg.Social e Finanças (nº 1, artº 11º, DL 411/91, 17/10)

PROCEDIMENTO POR NEGOCIAÇÃO SEM PUBLICAÇÃO PRÉVIA DE ANÚNCIO**Regra Geral > 49.795,84 € < 74.819,68 €****Prazo p/ entrega das propostas – 6 dias seguidos a contar da data do envio do convite**

<i>Sequência</i>	<i>Elaboração ou realização de procedimento</i>	<i>Disposição Legal</i>
1	Proposta para: - Escolha do procedimento - Designação da Comissão	Nº 1, artº 79º Artº 147º
2	Preparação do processo de procedimento – Elaboração de: - Programa de procedimento (obrigatório, apenas, se - Caderno de encargos abrangido pelas alíneas b) a d)	Artº 42º Nºs 1a 5, artº 146º
3	Envio de convites - Por qualquer meio escrito (em simultâneo a todos os concorrentes) - Número de convidados não deve ser inferior a 3 (em casos excepcionais/justificados: 2 convites) - O prazo para entrega das propostas não pode ser < 6 dias	Artº 148º
4	Eventualmente, pedido de parecer (se material informático	Nº 6, artº 146º
5	Elaboração da acta com a ponderação dos factores que interferiram na aplicação dos critérios de adjudicação	Artºs 8º, 55º e 135º
6	Recepção das propostas (deve ser emitido recibo comprovativo) - Notificação dos concorrentes admitidos – convite para a negociação - Notificação dos concorrentes excluídos (propostas recebidas fora do prazo)	Artº 149º
7	Eventualmente – Audiência prévia – concorrentes excluídos- (delegável na comissão) (1)	Artºs 41º e 150º (nº 2, Artº 143º)
8	Negociação (simultânea) das propostas admitidas – (Acta) (1)	Artº 150º (artº 143º)
9	Apreciação do mérito das propostas – Elaboração do relatório (pela comissão)	Artº 150º (artº 144º)
10	Eventualmente, pedido de parecer (se material informático)	DL 196/99, de 8/6
11	Audiência prévia dos concorrentes (pode ser delegada na comissão) (1) (2)	Artºs 41º e 150º (artºs 145º e 108º)
12	Elaboração do relatório final (pela comissão)	Artº 150º (artº 145º, nº 1, artº 109º)

13	<i>Proposta de adjudicação</i>	<i>Artº 150º (artº 145º, nº 2, artº 109º)</i>
14	<i>Cabimento orçamental</i>	<i>Nº 2, artº 18º, Lei nº 6/91, 20/02: artº 9º, Res. T.C. nº 7/98 de 27/05</i>
15	<i>Despacho de adjudicação e autorização para a realização das despesa</i>	<i>Artº 54º Artºs 17º e 18º</i>
16	<i>Notificação da adjudicação (5 dias subsequentes)</i> - <i>Outros concorrentes</i> - <i>Adjudicatário (pedido de documentos) (1)</i>	<i>Artº 150º (artº 145º, nº 2, artº 109º); Nº 2, artº 39º</i>

- (1) Das deliberações das comissões, da decisão da adjudicação e dos restantes actos, cabe recurso hierárquico (artºs 180º a 183º e 187º a 189º).
- (2) Dispensada se, cumulativamente, nenhuma proposta tiver sido considerada inaceitável e o critério de adjudicação for o do mais baixo preço (alíneas a) e b), nº 4, artº 108º).

PROCEDIMENTO POR NEGOCIAÇÃO COM PUBLICAÇÃO PRÉVIA DE ANÚNCIO

Regra Geral > 74.819,68 € < 124.699,47 €

<i>Sequência</i>	<i>Elaboração ou realização de procedimento</i>	<i>Disposição Legal</i>
1ª FASE		
1	<i>Proposta para escolha do procedimento e designação da comissão</i>	Nº 1, artº 79º Artº 136º
2	<i>Preparação do processo de procedimento – Elaboração de:</i> - Programa de procedimento (obrigatório, apenas, se - Caderno de encargos abrangido pelas alíneas b) a d) - Anúncio – Modelo Anexo IV	Artº 42º Artº 133º
3	<i>Envio do anúncio para:</i> - Diário da República: JOCE (se abrangido pelos limites comunitários); - Dois jornais de grande circulação (pode incluir apenas o resumo)	Artº 137º
4	<i>Eventualmente - Recepção/Resposta de pedidos de esclarecimento</i>	Artº 134º
5	<i>Elaboração da acta com a ponderação dos elementos que interferiram:</i> - Na aplicação dos critérios de selecção das candidaturas - Na aplicação dos critérios de adjudicação	Artº 135º
6	<i>Recepção das candidaturas (deve ser emitido recibo comprovativo)</i>	Artº 138º
7	<i>Apreciação e selecção das candidaturas (sempre que possível > 3) – Relatório)</i> - Elaboração de relatório pela Comissão - Notificação dos candidatos excluídos e não seleccionandos (1)	Artºs 139º e 140º Nº 4, artº 91º
8	<i>Eventualmente – Audiência prévia – Cand. Excluídos e não seleccionados (1)</i>	Artº 41º
9	<i>Envio de convites/concorrentes seleccionados – qualquer meio escrito (em simultâneo)</i>	Artº 141º
10	<i>Recepção das propostas (deve ser emitido recibo comprovativo)</i> - Notificação dos concorrentes admitidos – convite para a negociação - Notificação dos concorrentes excluídos (propostas recebidas fora do prazo)	Artºs 142º e nº 1, artº 143º

2ª FASE		
11	<i>Eventualmente – Audiência prévia – Concorrentes excluídos (1)</i>	<i>Artºs 41º, Nº 2, artº 143º</i>
12	<i>Negociação (simultânea) das propostas admitidas – (Acta) (1)</i>	<i>Artº 143º</i>
13	<i>Apreciação do mérito das propostas – Elaboração do relatório/Comissão</i>	<i>Artº 144º</i>
14	<i>Eventualmente, pedido de parecer (se material informático)</i>	<i>DL 196/99, de 8/6</i>
15	<i>Audiência prévia dos concorrentes (pode ser delegada na comissão) (1) (2)</i>	<i>Artº 41º; Artº 145º (artº 108ª)</i>
16	<i>Elaboração do relatório final (pela comissão)</i>	<i>Artº 145º (nº 1, artº 109º)</i>
17	<i>Proposta de adjudicação</i>	<i>Artº 145º (nº 2, artº 109º)</i>
18	<i>Cabimento orçamental</i>	<i>Nº 2, artº 18º, Lei nº 6/91, 20/2; artº 9º, Res. TC nº 7/98 de 27/5.</i>
19	<i>Despacho de adjudicação e autorização para a realização da despesa</i>	<i>Artºs 54º, 17º e 18º</i>
20	<i>Notificação da adjudicação (5 dias subsequentes) - Adjudicatário (pedido de documentos) – Outros concorrentes (1)</i>	<i>Artº 145º (nº 2, artº 109º); Nº 2, artº 39º</i>

- (1) Das deliberações das comissões, da decisão da adjudicação e dos restantes actos, cabe recurso hierárquico (artº 180º a 183º e 187º a 189º)
- (2) (2) Dispensada se, cumulativamente, nenhuma proposta tiver sido considerada inaceitável e o critério de adjudicação for o do mais baixo preço (alíneas a) e b), nº 4, artº 108º).

CONCURSO LIMITADO SEM APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS
Regra Geral > 49.795,84 € < 74.819.68 €

<i>Sequência</i>	<i>Elaboração ou realização de procedimento</i>	<i>Disposição Legal</i>
1	Proposta para <ul style="list-style-type: none"> - Escolha do procedimento - Designação do júri 	Nº 1, artº 79º Artº 90º
2	Preparação do processo de concurso – Elaboração de: <ul style="list-style-type: none"> - Programa de concurso - Caderno de encargos 	Artºs 128º e 130º
3	Envio do convites <ul style="list-style-type: none"> - Por qualquer meio escrito (em simultâneo a todos os concorrentes) - Número de convidados não deve ser inferior a 5 - O prazo para entrega das propostas não pode ser < 6 dias 	Artº 137º
4	Eventualmente - Recepção/Resposta de pedidos de esclarecimento	Artº 93º
5	Elaboração da acta com a ponderação dos factores que interferiram na aplicação dos critérios de adjudicação	Artº 94º
6	Recepção das propostas (deve ser emitido recibo comprovativo da recepção das propostas pela entidade contratante)	Artº 45º, 46º e 95º
7	Acto Público – Abertura de propostas (Acta) Eventualmente – Reabertura do acto público (no caso de haver concorrentes admitidos condicionalmente) Eventualmente – Reclamações (1)	Artºs 98º a 104º
8	Apreciação do mérito das propostas – Elaboração do relatório pelo júri	Artºs 105º a 107º
9	Eventualmente, pedido de parecer (se material informático)	DL 196/99. De 8/6
10	Audiência prévia dos concorrentes (pode ser delegada no júri) (1) (2)	Artºs 41º e 108º
11	Elaboração do relatório final (pelo Júri)	Nº 1, artº 109º
12	Proposta de adjudicação	Nº 2, artº 109º

13	<i>Cabimento orçamental</i>	<i>Nº 2, artº 18º, Lei nº 6/91, 20/2; artº 9º, Res. TC nº 7/98 de 27/5.</i>
14	<i>Despacho de adjudicação e autorização para a realização da despesa</i>	<i>Artº 54º Artºs. 17º e 18º</i>
15	<i>Notificação da adjudicação (5 dias subsequentes)</i> <i>- Outros concorrentes</i> <i>- Adjudicatário (pedido de documentos)</i> <i>(1)</i>	<i>Nº 2, artº 109º Nº 2, artº 39º</i>

- (1) Das deliberações dos júris, da decisão da adjudicação e dos restantes actos, cabe recurso hierárquico (artsº 180º a 186º e 189º)
- (2) Dispensada se, cumulativamente, nenhuma proposta tiver sido considerada inaceitável e o critério de adjudicação for o do mais baixo preço (alíneas a) e b), nº 4, artº 108º).

CONCURSO LIMITADO POR PRÉVIA QUALIFICAÇÃO
Regra Geral > 124.699,47 €

<i>Sequência</i>	<i>Elaboração ou realização de procedimento</i>	<i>Disposição Legal</i>
1ª FASE		
1	<i>Proposta para escolha do procedimento e designação do júri</i>	<i>Nº 1, artº 79º Artº 90º</i>
2	<i>Preparação do processo de concurso – Elaboração de:</i> - Programa de concurso - Caderno de encargos - Anúncio – Modelo Anexo III	<i>Artº 42º Artº 88º Artºs. 112º e 115º</i>
3	<i>Envio do anúncio para:</i> - Diário da República; - JOCE (se abrangido pelos limites comunitários); - Dois jornais de grande circulação (pode incluir apenas o resumo)	<i>Nºs 2 a 5 do artº 87º Artº 194º</i>
4	<i>Eventualmente - Recepção/Resposta de pedidos de esclarecimento</i>	<i>Artº 93º e 113º</i>
5	<i>Elaboração da acta com ponderação dos elementos que interferiram:</i> - Na aplicação dos critérios de selecção das candidaturas - Na aplicação dos critérios de adjudicação	<i>Nº 2, artº 114º</i>
6	<i>Recepção das candidaturas (deve ser emitido recibo comprovativo)</i>	<i>Artº 45º, 46º, 116º e 117º</i>
7	<i>Apreciação e selecção das candidaturas (sempre que possível > 5) – Relatório</i> - Notificação dos candidatos excluídos e não seleccionados (1)	<i>Artºs. 118º a 120º Nº 4, artº 91º</i>
8	<i>Eventualmente – Audiência prévia – Cand. Excluídos e não seleccionados (1)</i>	<i>Artº 41º</i>
9	<i>Envio de convites/concorrentes seleccionados – qualquer meio escrito (em simultâneo)</i>	<i>Artº 121º</i>
10	<i>Recepção das propostas (deve ser emitido recibo comprovativo)</i>	<i>Artº 122º</i>

11	<i>Acto Público – abertura de propostas (Acta) Eventualmente – Reclamações</i> (1)	Artº 124º
2º FASE		
12	<i>Apreciação do mérito das propostas – Elaboração do relatório pelo júri</i>	Artº 125º
13	<i>Eventualmente, pedido de parecer (se material informático)</i>	DL 196/99, de 8/6
14	<i>Audiência prévia dos concorrentes (pode ser delegada no júri)</i> (1) (2)	Artº 41º; Artº 126º (artº 108ª)
15	<i>Elaboração do relatório final (pelo júri)</i>	Artº 126º (nº 1, artº 109º)
16	<i>Proposta de adjudicação</i>	Artº 126º (nº 2, artº 109º)
17	<i>Cabimento orçamental</i>	Nº 2, artº 18º, Lei nº 6/91, 20/2; artº 9º, Res. TC nº 7/98 de 27/5.
18	<i>Despacho de adjudicação e autorização para a realização da despesa</i>	Artºs 54º, Artº 17º e 18º
19	<i>Notificação da adjudicação (5 dias subsequentes)</i> - Outros concorrentes - Adjudicatário (pedido de documentos) (1)	Artº 126º (nº 2, artº 109º); Nº 2, Nº 2, artº 39º

(1) Das deliberações dos júris, da decisão da adjudicação e dos restantes actos, cabe recurso hierárquico (artº 180º a 186º e 189º)

(2) Dispensada se, cumulativamente, nenhuma proposta tiver sido considerada inaceitável e o critério de adjudicação for o do mais baixo preço (alíneas a) e b), nº 4, artº 108º).

CONCURSO PÚBLICO
– Regra Geral > 124.699,47 €

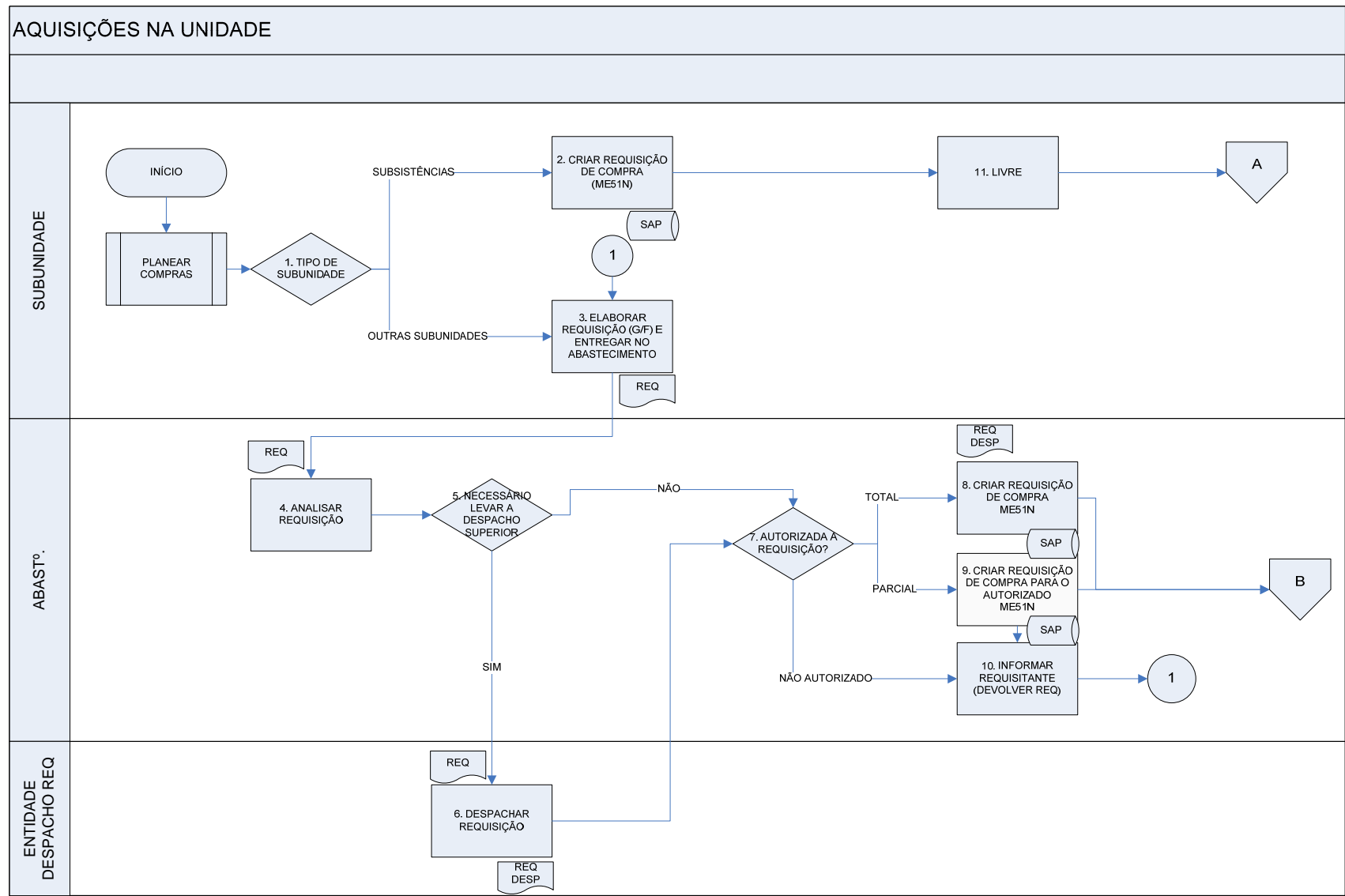
<i>Sequência</i>	<i>Elaboração ou realização de procedimento</i>	<i>Disposição Legal</i>
1	Proposta para: - Escolha do procedimento - Designação do júri	Nº 1, artº 79º Artº 90º
2	Preparação do processo de concurso – Elaboração de: - Programa de concurso - Caderno de encargos - Anúncio – Modelo Anexo II	Artº 42º Artºs. 87º a 89º
3	Envio do anúncio para: - Diário da República; - JOCE (se abrangido pelos limiares comunitários); - Dois jornais de grande circulação (pode incluir apenas o resumo)	Artºs. 87º e 194º
4	Eventualmente – Recepção/resposta de pedidos de esclarecimento	Artº 93º
5	Elaboração da acta com a ponderação dos factores que interferiram na aplicação dos critérios de adjudicação	Artº 94º
6	Recepção das propostas (deve ser emitido recibo comprovativo da recepção das propostas pela entidade contratante)	Artºs. 45º, 46º e 95º
7	Acto Público – Abertura de propostas (Acta) Eventualmente – Reabertura do acto público – (no caso de haver concorrentes admitidos condicionalmente) Eventualmente – Reclamações (1)	Artºs 98º a 104º
8	Apreciação do mérito das propostas – Elaboração do relatório pelo júri	Artº 105º a 107º
9	Eventualmente, pedido de parecer (se material informático)	DL 196/99, de 8/6
10	Audiência prévia dos concorrentes (pode ser delegada no júri) (1) (2)	Artºs 41º e 150º (artºs 145º e 108º)
11	Elaboração do relatório final (pelo júri)	Nº 1, artº 109º
12	Proposta de adjudicação	Nº 2, artº 109º

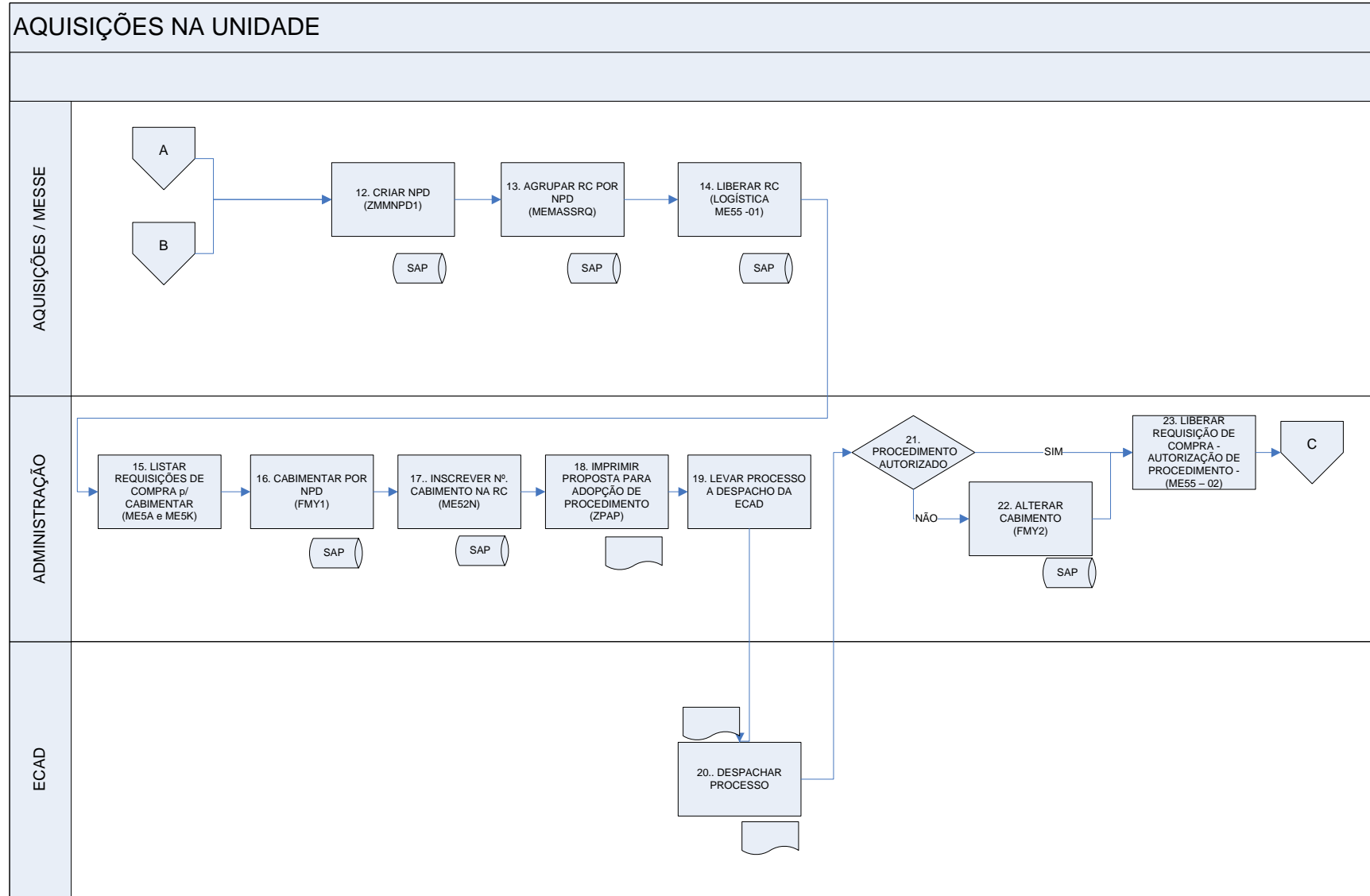
13	<i>Cabimento orçamental</i>	<i>Nº 2, artº 18º, Lei nº 6/91, 20/02: artº 9º, Res. T.C. nº 7/98 de 27/05</i>
14	<i>Despacho de adjudicação e autorização para a realização das despesa</i>	<i>Artº 54º Artºs 17º e 18º</i>
15	<i>Notificação da adjudicação (5 dias subsequentes)</i> - <i>Outros concorrentes</i> - <i>Adjudicatário (pedido de documentos)</i> (1)	<i>Nº 2, artº 109º Nº 2, artº 39º</i>

- (1) Das deliberações dos júris, da decisão da adjudicação e dos restantes actos, cabe recurso hierárquico (artºs 180º a 186º a 189º).
- (2) Dispensada se, cumulativamente, nenhuma proposta tiver sido considerada inaceitável e o critério de adjudicação for o do mais baixo preço (alíneas a) e b), nº 4, artº 108º).

ANEXO C – Fluxograma do Processo de Aquisição de Bens e Serviços nas UEO

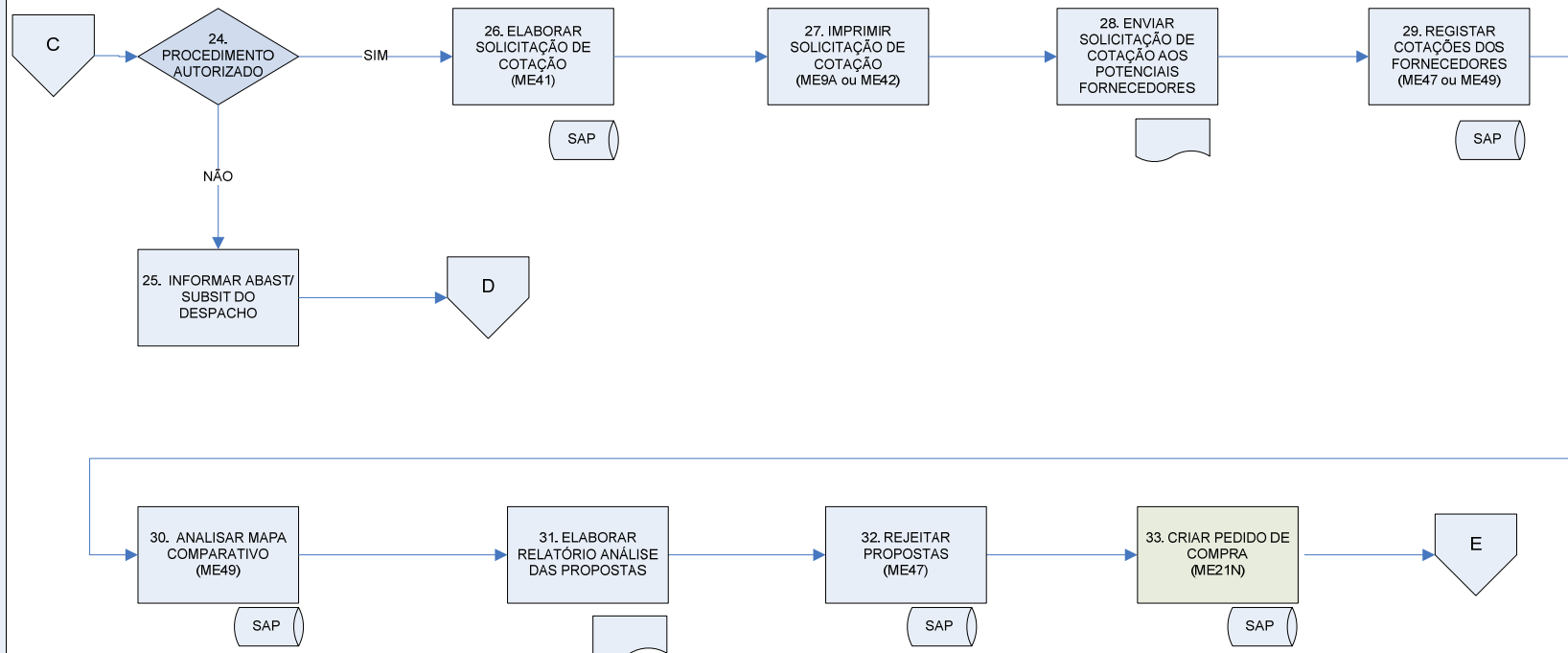
[TII Anexo C.pdf](#)



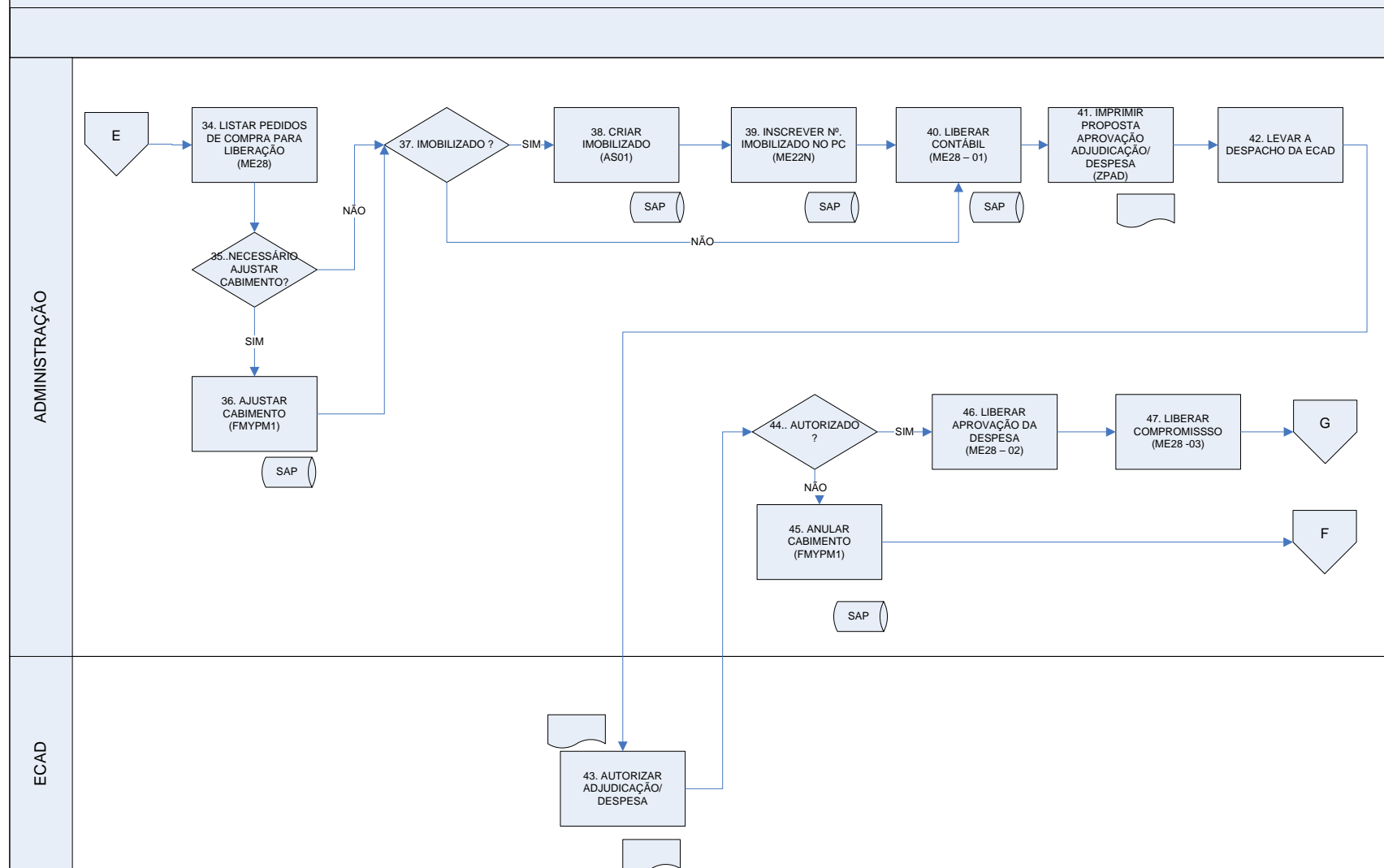


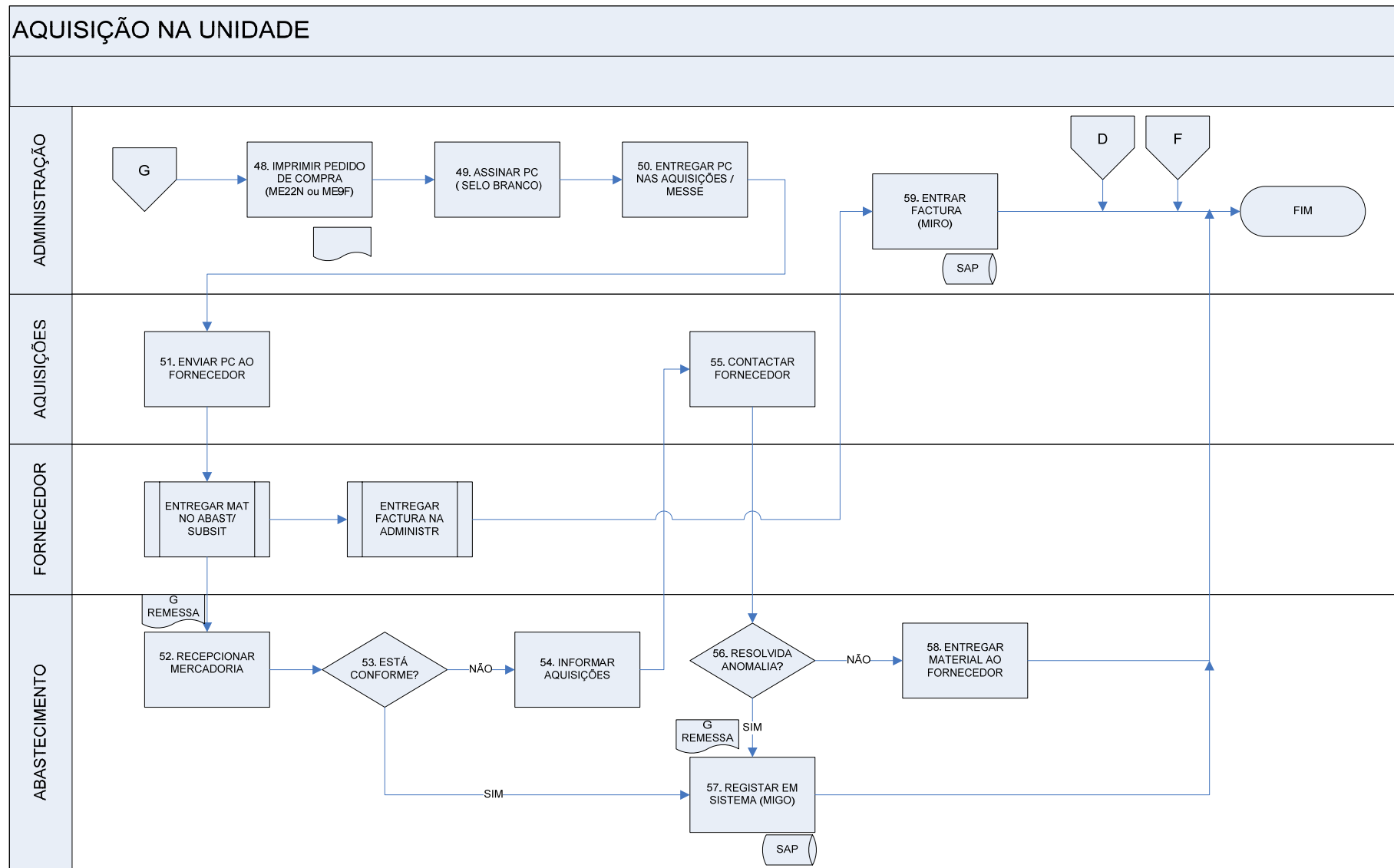
AQUISIÇÕES NA UNIDADE

AQUISIÇÕES



AQUISIÇÕES NA UNIDADE





ANEXO D – Quadro de Recursos Humanos das Secções de Aquisições das UEO

UEO	Oficiais	Sargentos	Praças	Civis	Total	Total Geral	Média
BA1/AFA	1	3	2	0	6	50	5
BA4	1	3	3	0	7		
BA5	1	2	1	0	4		
BA6	1	3	1	0	5		
BA11	1	2	1	1	5		
COFA	1	1	1	0	3		
CFMTFA	1	1	2	0	4		
DGMFA	1	1	1	1	4		
BALUM	1	2	1	2	6		
CTA	0	2	3	1	6		

ANEXO E – Quadro de Concursos Realizados pelas Secções de Aquisições das UEO

UEO																	
BA1/AFA	Manutenção de Infra-estruturas	1 - Anual								Bens Alimentares	4 - Trimestral						
BA4	Manutenção de Infra-estruturas	1 - Anual	Material de Escritório (expediente)	1 - Anual	Material de Higiene e Limpeza	1 - Anual	Bens Alimentares	1 - Trimestral	Serviços de Limpeza	1 - Anual	Serviços Jardinagem	1 - Anual					
BA5			Material de Escritório (expediente)	1 - Anual	Material de Higiene e Limpeza	1 - Anual	Bens Alimentares	35 - Trimestral									
BA6	Manutenção de Infra-estruturas	5 - Anual	Material de Escritório (expediente)	1 - Anual	Material de Higiene e Limpeza	1 - Anual	Bens Alimentares	35 - Trimestral									
BA11	Manutenção de Infra-estruturas	5 - Anual	Material de Escritório (expediente)	2 - Anual	Material de Higiene e Limpeza	2 - Anual	Bens Alimentares	18 - Trimestral									
COFA	Manutenção de Infra-estruturas	1 - Anual	Material de Escritório (expediente)	1 - Anual					Serviços de Limpeza	1 - Anual	Serviços Jardinagem	1 - Anual					
CFMTFA	Manutenção de Infra-estruturas	9 - Anual	Material de Escritório (expediente)	3 - Anual	Material de Higiene e Limpeza	1 - Anual	Bens Alimentares	17 - Trimestral	Serviços de Limpeza	1 - Anual	Serviços Jardinagem	1 - Anual					
DGMFA	Manutenção de Infra-estruturas	Quando necessário	Material de Escritório (expediente)	1 - Semestral	Material de Higiene e Limpeza	1 - Semestral	Bens Alimentares	1 - Semestral									
BALLUM	Manutenção de Infra-estruturas	14 - Anual	Material de Escritório (expediente)	2 - Anual	Material de Higiene e Limpeza	2 - Anual	Bens Alimentares	Não conseguiu dar nº exato									
CTA	Não Forneceu Dados																